

**Luova toimisto  
kasvukäyrällä**

—

**Tapaustutkimus  
menestystekijöistä  
kuudessa graafisen  
suunnittelun  
yrityksessä**

**Annukka Saikkonen  
Taiteen maisterin lopputyö  
2014**

---

**Tekijä** Annukka Saikkonen

---

**Työn nimi** Luova toimisto kasvukäyrällä – Tapaustutkimus menestystekijöistä kuudessa graafisen suunnittelun yrityksessä

---

**Laitos** Median laitos

---

**Koulutusohjelma** Graafinen suunnittelu

---

**Vuosi** 2014

---

**Sivumäärä** 98

---

**Kieli** Suomi

---

## Tiivistelmä

### Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten graafisen suunnittelun yrityksissä määritellään menestys ja mitkä ovat yrittäjien mielestä sen edellytykset. Lisäksi tutkin, mitä tekijöitä liittyy yrityksen kehitykseen ja määrälliseen (työntekijämäärän, myynnin ja voiton) kasvuun. Graafisen suunnittelun toimistoja tarkastellaan sekä yrittäjämäisinä pienyrityksinä että luovan alan yrityksinä. Tavoitteena on tuottaa ”käytännön teorioita”: toimintamalleja ja tietoa, joista on hyötyä muille saman alan yrittäjille. Tutkimus myös vastaa useiden tutkijoiden esittämään jatkotutkimusehdotukseen, sillä se tarkastelee rajatun toimialan yritysten kasvuprosesseja tapaustutkimuksen keinoin.

### Tutkimusmenetelmä

Tutkimus koostuu kahdesta osasta. Kirjallisuuskatsauksessa menestystä ja yrityskasvua tarkastellaan aiempien tutkimusten valossa, erityisesti resurssien, mahdollisuuksien ja kriittisten pisteiden kautta. Empiirinen osa on tapaustutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Otokseen kuuluu kuusi suomalaista graafisen suunnittelun yritystä, joista haastateltiin yhteensä kymmenen henkilöä. Yritykset valittiin sillä perusteella, että ne ovat kasvaneet viimeisen kolmen vuoden aikana ja niiden kehityskaari on alan näkökulmasta mielenkiintoinen.

### Tulokset

Tärkeimmät menestyksen mittarit yrityksille itselleen ovat onnistumisen tunne, mielenkiintoiset projektit ja laadukas lopputulos, tyytyväiset asiakkaat sekä hyvinvoivat työntekijät.

Menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat erityisesti usko itseensä, halu kehittyä, ketterät toimintatavat, hyvän työkuulttuurin luominen ja oikeat ihmiset. Hyvä työilmapiiri ei tullut esiin tutkimuskirjallisuudessa, ja vaikuttaa olevan tutkittavan joukon erityispiirre. Työkuulttuuri parantaa lopputuloksen laatua, joka on yritysten tärkein myyntiväline.

Laadukkaiden töiden esillä pitämisen lisäksi verkostot ovat myynnin kasvulle tärkeitä. Työntekijämäärän kasvu voi olla joko myynnin kasvun mahdollistaja tai sen seuraus. Voiton kasvuun vaikuttavat hinnoittelustrategian kehittäminen, yrityksen profiloituminen ja myynnin kasvu. Profiloitumiseen liittyy erityisesti arvoketjussa nouseminen: luovien toimistojen tarjontaan kuuluu yhä enemmän liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä palveluita. Vaikka kasvuhakuisuus ei aineistossa korostu, yritysten tavoitteet, arvot ja toimintatavat näyttäisivät johtavan myös määrälliseen kasvuun yrittäjyysuuntautuneisuuden kautta.

---

**Avainsanat** graafinen suunnittelu, luovat alat, yrityskasvu, menestys, resurssit, strategia, henkilöjohtaminen, tapaustutkimus

---

---

**Author** Annukka Saikkonen

---

**Title of thesis** A growing creative agency – A case study on the keys to success in six graphic design firms

---

**Department** Department of Media

---

**Degree programme** Graphic Design

---

**Year** 2014

---

**Number of pages** 98

---

**Language** Finnish

---

## Abstract

### Objectives of the study

Main objectives of the study are to examine 1) how graphic design firms define success and how it is achieved and 2) what variables affect development and growth (sales, employment and profit) of the firms. Graphic design agencies are seen as entrepreneurial ventures and as part of creative industries. The study aims to develop *practical theories* that benefit entrepreneurs within the same industry. As this is a case study on growth processes within single industry, it answers the call for further research stated by multiple scholars.

### Research method

The study consists of two parts. First, a literature review is carried out to examine past findings on success and firm growth. Resources, opportunities and tipping points are of particular interest. Empirical part of the study is a multiple case study on six graphic design agencies. Ten people altogether were interviewed using a semi-structured interview design. The main criteria for choosing the case companies include growth during the past three years and an interesting development trajectory.

### Main results

In the case companies, the most important meters of success are: feeling of accomplishment, interesting projects and the quality of the end result, happy clients and the wellbeing of the employees.

The main keys to success are seen to be self-belief, constant hunger for development, agile practices, creation of good working culture and atmosphere, and the right people. Importance of working culture is not highlighted in previous studies, and thus it seems to be a typical trait of the case companies. Atmosphere affects positively the quality of work, which is the main sales driver.

In addition to the publicity of the design portfolio, networks are important for sales growth. Growth in the number of employees can either be an enabler for, or result of the sales growth. Growth in profits is linked to pricing strategy, positioning and sales growth. The companies are moving up the value chain: creative agencies offer more and more business development services. Even though growth motivation is not particularly prominent, the goals, values and processes appear to have positive influence on growth through entrepreneurial orientation.

---

**Keywords** graphic design, creative industries, firm growth, success, resources, strategy, people management, case study

---

**Luova toimisto kasvukäyrällä  
— Tapaustutkimus menestystekijöistä  
kuudessa graafisen suunnittelun  
yrityksessä**

Tekijä: Annukka Saikkonen

Ohjaajat: Heikki Rajasalo ja Jari Handelberg

Taiteen maisterin lopputyö  
Aalto-yliopisto  
Taiteiden ja suunnittelun korkeakoulu  
Median laitos  
Graafisen suunnittelun koulutusohjelma

2014

## KIITOKSET

Tämä työ perustuu kymmenen kollegani – ja osittain kilpailijani – haastatteluihin. Jo se, että tällainen työ oli mahdollista toteuttaa, todistaa yhden tutkimuksen tuloksista: tällä alalla autetaan toista.

Kiitos Tiina Latva ja Janne Kaitala (Werklig), Matti Mölsä ja Sami Niemelä (Nordkapp), Teemu Ollikainen ja Timo Berry (BOTH), Toni Lähde (MacWell Creative), Janne Hänninen ja Linus Vuorio (Leroy) sekä Arttu Salomaa (Bond).

Kiitos myös lopputyön ohjaajille Heikki Rajasalolle ja Jari Handelbergille.

Toukokuu 2014

Annukka Saikkonen

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
1.1 Tausta	6
1.2 Suhde aiempiin tutkimuksiin	6
1.3 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.4 Metodit	9
1.5 Tutkimuksen rakenne	9
1.6 Käsitteiden määrittely	10
<b>2 Yrittäjyys ja luovat alat</b>	<b>12</b>
2.1 Yrittäjämäinen toimintatapa	12
2.2 Pienyrityksen ontologia	13
2.3 Luovat alat	14
2.4 Yrittäjyys luovilla aloilla	15
2.5 Graafisen suunnittelun toimisto	17
<b>3 Kasvava pienyritys</b>	<b>19</b>
3.1 Mitä yrityskasvu on?	19
3.1.1 Kasvava yritys = menestyvä yritys?	19
3.1.2 Orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu sekä hybridimallit	20
3.1.3 Kasvun mittaaminen	21
3.1.4 Kasvun ja voiton suhde	22
3.2 Kasvuun vaikuttavat muuttujat	24
3.2.1 Yrittäjä-omistajan kasvuasenteet	24
3.2.2 Yrittäjyysuuntautuneisuus	25
3.2.3 Toimintaympäristön dynaamisuus	25
3.2.4 Resurssit	27
3.3 Kasvumekanismit: kolme mallia	29
3.3.1 Resurssit ja tilaisuudet	29
3.3.2 Satunnaispolku	29
3.3.3 Ongelmanratkaisukyky	30
3.3.4 Kuusi kriittistä pistettä	31
3.3.5 Yhteenvedo kasvumalleista	34
<b>4 Tutkimusmetodi</b>	<b>35</b>
4.1 Tapaustutkimuksen lähtökohdat ja toteutus	35
4.2 Tutkittavien yritysten valinta	35
4.3 Haastattelun rakenne ja toteutus	36
4.4 Analyysimetodin esittely	37
4.5 Aineiston analyysin rakenne	38
4.6 Tutkittavat yritykset	40
4.6.1 Werklig	41
4.6.2 Nordkapp	41
4.6.3 BOTH	42
4.6.4 MacWell Creative	42
4.6.5 Leroy	43
4.6.6 Bond	43

<b>5 Tutkimustulokset</b>	<b>44</b>
5.1 Yhteenveto yrityksistä	44
5.1.1 Yritysten ja perustajien taustat	45
5.1.2 Käsitykset menestyksestä	47
5.1.3 Käsitykset menestystekijöistä	49
5.1.4 Käsitykset markkinoista	53
5.2 Henkilöjohtaminen	55
5.2.1 Ihmiset määrittelevät yrityksen	56
5.2.2 Fiilis ohjaa rekrytointia	58
5.2.3 Matala hierarkia ja selkeät roolit	59
5.2.4 Työkulttuuri täytyy luoda	61
5.3 Toimintatapojen kehittäminen	63
5.3.1 Alan oppeja hyödyntäen ja uudistaen	63
5.3.2 Omat tavat löytyvät kokeilemalla	64
5.3.3 Myyntityön monet kasvot	65
5.3.4 Asiakkaan kuunteleminen	67
5.3.5 Markkinointi ja viestintä	68
5.4 Strateginen suuntautuneisuus	70
5.4.1 Tavoitteet ja arvot ohjaavat strategiatyötä	70
5.4.2 Strategia suuntaa ja motivoi	72
5.4.3 Laadun ja talouden tasapaino	73
5.4.4 Ylös arvoketjussa	74
5.4.5 Ketteryys strategiatyössä	75
5.4.6 Riski on uhka ja mahdollisuus	77
5.4.7 Vertaiset ovat tärkein verkosto	78
5.5 Pohdinta	80
5.5.1 Menestyksen ja kasvun suhde	80
5.5.2 Kasvu prosessina	81
5.5.3 Menestystekijät	83
<b>6 Yhteenveto</b>	<b>86</b>
6.1 Keskeiset tulokset	86
6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheita	87
6.3 Tulosten käytännön sovelluksia	88
<b>Lähteet</b>	<b>90</b>
<b>Liitteet</b>	<b>93</b>

# 1 Johdanto

## 1.1 TAUSTA

*Miten graafisen muotoilun toimistosta kehitetään menestyvää liiketoimintaa?* Miten menestyttään luovan alan yrityksenä? Kuinka luovan alan pienyrityksen toimintaa saisi kasvatettua? Näitä kysymyksiä pohtivat sekä muotoiluyrittäjät että poliitikot. Luovat alat ovat kasvava toimiala, mutta luovan alan yritykset eivät kasva niin paljon kuin ne markkinoiden puolesta voisivat – joko siksi, että yrittäjät eivät itse sitä halua, tai siksi, että heillä ei ole osaamista kasvattaa yritystään (Kauppa- ja Teollisuusministeriö 2007). Toki kasvua osaltaan rajoittaa myös asiakasyritysten osaaminen tai osaamattomuus palveluiden hankkimisessa.

Graafisen suunnittelun yrityksen menestymismahdollisuuksia olen miettinyt myös itse – ensin freelancerina ja sitten osakkaana kolmen graafikon perustamassa suunnittelutoimisto Nimiössä. Nimiön kaltaisia yrityksiä on viime vuosina syntynyt Suomeen useita. Suurin osa niistä on hyvin pieniä, eikä yrityksen perustajilla välttämättä ole liiketoimintaosaamista tai pitkää kokemusta alan toimistoissa. Ydinosaaminen – suunnittelun laatu – on kuitenkin erinomaista, halua toiminnan kehittämiseen on, ja markkinoiden puolesta kasvumahdollisuuksia tuntuisi olevan. Mutta miten myydä osaamista useammille asiakkaille, päästä käsiksi mielenkiintoisempiin projekteihin ja saada työstä parempi kate? Koska pitäisi palkata ensimmäinen työntekijä? Millaista osaamista yritykseen tarvittaisiin lisää? Kootusti: mitä menestykseen vaaditaan?

Tämä tutkimus lähestyy pienyrityksen kasvun edellytyksiä graafisen suunnittelijan näkökulmasta. Tavoitteena on selvittää, mitä kasvu ja menestys tarkoittavat muotoiluyrittäjän näkökulmasta ja mitkä kummankin edellytykset ovat. Tarkastelun kohteena on myös kasvuprosessi: miten kasvu käytännössä tapahtuu; mitä yrityksessä täytyy tapahtua, jotta kasvua syntyisi ja toisaalta, mitä muutoksia kasvu aiheuttaa yrityksessä.

## 1.2 SUHDE AIEMPIIN TUTKIMUKSIIN

Tutkimuksen viitekehys yhdistää pienyritysten kasvusta ja luovan alan yrittäjyydestä tehtyjä tutkimuksia soveltaen niitä graafisen suunnittelun mikro- ja pienyrittäjyyteen Suomessa. Pienyrittäjyydestä on tehty verrattain paljon tutkimusta, mutta mikroyrittäjyydestä ei juurikaan. Koska tässä tutkimuksessa yrittäjyys määritellään yrittäjämäisenä toimintatapaa, joka ei ole riippuvainen yrityksen koosta (Audretsch 2012: 761–762; ks. myös luku 2.1), pienyrityksistä tehtyjen havaintojen soveltaminen mikroyrityksiin on mahdollista.

Pienyritysten kasvua on tutkittu monesta eri näkökulmasta. McKelvie ja Wiklund (2010) ovat jaotelleet tutkimukset kolmeen kategoriaan. *Kasvu lopputuloksena* –tutkimussuuntauksessa selvitetään, *miksi* toiset yritykset kasvavat ja toiset eivät. Kasvu nähdään muuttujana, johon muut muuttujat kuten ympäristö, yksilö ja yrityksen sisäiset tekijät vaikuttavat (McKelvie & Wiklund 2010; Chandler, McKelvie & Davidsson 2009: 374). Tämä on eniten huomiota saanut tutkimuskenttä (McKelvie & Wiklund 2010), mutta se ei ole tarjonnut helposti



käytäntöön sovellettavia tuloksia. Syynä saattaa olla, että moni muuttujista on suhteellisen pysyvä (Coad, Frankish, Roberts & Storey 2013: 618). On myös esitetty, että tutkittavat yritykset ja niiden kasvuprosessit ovat keskenään liian erilaisia, jotta yhteneväisyyksiä löytyisi – tai edes olisi (McKelvie & Wiklund 2010).

*Kasvun seuraukset* – tutkimussuuntauksessa pohditaan, millaisia vaikutuksia kasvulla on muihin muuttujiin kuten yrityksen hallintoon. Tämänäyttöiset tutkimukset liittyvät usein johtamisoppiin. Kolmas suuntaus on *kasvuprosessi*. Siinä ei tutkita muuttujien vaikutusta toisiinsa, vaan sitä *miten* kasvu tapahtuu. Kasvuprosessi on jossain määrin päällekkäinen kahden ensimmäisen tutkimushaaran kanssa. (McKelvie & Wiklund 2010.)

Tämä tutkimus ammentaa tietoa kaikista tutkimushaaroista. Empiirinen osuus liittyy erityisesti ensimmäiseen ja kolmanteen tutkimushaaraan, sillä se käsittelee sekä kasvun edellytyksiä että kasvuprosessia. Myös kasvun vaikutuksia käsitellään jonkin verran.

Vaikka pienyritysten kasvun tutkimus on lisääntynyt viime vuosikymmenten aikana, tutkimuskatsauksista paljastuu, että kattavia selitysmalleja ei ole pystytty kehittämään (Wiklund, Patzelt & Shepherd, 2009.) McKelvie & Wiklund (2010, 165–166) suosittelevat kasvuprosessien tutkimusta tapaustutkimuksen keinoin, koska he epäilevät, että kaikkia eri toimialoja ja markkinoita kattavan teorian muodostaminen saattaa olla mahdotonta: yleispäteviä sääntöjä ei ehkä ole.

Tutkijat (McKelvie & Wiklund 2010; Shepherd & Wiklund 2009) esittävät, että pieniin tarkasti määriteltuihin osa-alueisiin keskittymällä saataisiin yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miten kasvu tapahtuu tietyssä kontekstissa. Tiukasti rajatun toimialan ja tutkittavien yritysten keskinäisen vertailukelpoisuuden ansiosta muut saman alan yrittäjät voivat silloin soveltaa johtopäätöksiä omaan yritykseensä. Rae (2004: 497) kuvaa tällaisia tuloksia käytännön teorioina (*practical theories*). Niihin tiivistyvät yksittäisten ihmisten kokemuksen kautta kerätty tieto: intuitio ja järkeily siitä, mikä toimii, miksi, miten ja kenen kanssa. Toisin sanoen yrittäjien omat säännöt, rutiinit ja toimintatavat, joista on hyötyä muille samalla alalla toimiville yrittäjille.

Tämä tutkimus vastaa useiden tutkijoiden (esim. McKelvie & Wiklund 2010; Shepherd & Wiklund 2009; Davidsson, Achtenhagen & Naldi 2007) esittämään jatkotutkimusehdotukseen: rajatun toimialan yritysten kasvuprosesseja tulisi tarkastella tapaustutkimuksen keinoin. Tässä tutkimuksessa haastatellaan kuutta graafisen muotoilun toimistoa ja pyritään ymmärtämään syvällisemmin, mitkä tekijät ja valinnat saavat aikaan sen, että aloitteleva luova toimisto kasvaa ja kehittyy.

Tutkijoiden (McKelvie & Wiklund 2010; Shepherd & Wiklund 2009) ehdotamaan pitkittäistutkimukseen tässä työssä ei valitettavasti ole mahdollisuutta, mutta tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan muilla keinoin. Tapaustutkimuksen toteutuksesta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

Graafisen suunnittelun yrityksistä Suomessa ei ole tehty kattavia tutkimuksia. Vuonna 2011 Suomessa oli 623 yritystä, joiden toimiala Tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan on graafinen muotoilu (Metsä-Tokila 2013: 18). Yli puolet Suomessa tehtävästä graafisesta suunnittelusta tapahtuu kuitenkin mainostoimistoissa tai yritysten sisällä. (Alanen 2009), joten toimialaluokittelun perusteella laaditut tilastot eivät anna tarkkaa kuvaa alasta. Vaikka tämän tut-

kimuksen tarkoitus ei ole selvittää graafisen suunnittelun toimintakenttää Suomessa, se tuottaa laadullista tietoa kasvavista graafisen suunnittelun yrityksistä.

Graafisen suunnittelun yrityksiä tarkastellaan tässä tutkimuksessa luovan alan yrityksinä. Luovista aloista Suomessa on tehty jonkin verran tutkimuksia 2000-luvulla, ja luovien alojen yrittäjyyttä edistetään parhaillaan useilla eri hankkeilla. Tämä tutkimus on ensimmäinen, joka selvittää graafisen suunnittelun yritysten kasvuasenteita ja kasvuun liittyviä tekijöitä tapaustutkimuksen keinoin. Tuloksista on hyötyä paitsi toisille saman alan yrittäjille, myös päättäjille ja taahoille, jotka haluavat edistää vastaavien toimistojen kehittymistä ja ymmärtää siihen liittyviä mekanismeja. Luovia aloja ja luovan alan yrittäjyyttä Suomessa käsitellään tarkemmin luvuissa 2.3 ja 2.4.

### 1.3 TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Keskeisin tutkimuskysymys on:

- **Miten suomalaisista graafisen muotoilun yrityksistä kasvaa menestyviä?**

Kysymyksenasettelussa oletetaan, että kasvu (jonka tässä yhteydessä voi ymmärtää myös kehityksenä) ja menestys liittyvät yhteen. Kasvun edellytyksiä ja kasvuprosessia tarkastelemalla etsitään menestystekijöitä. Tavoitteena on tuottaa tietoa, josta on käytännön hyötyä graafisen muotoilun yrityksille.

Tutkimuskatsauksessa etsitään vastausta seuraaviin kysymyksiin:

- **Miten pienyrityksen kasvu aiempien tutkimusten perusteella tapahtuu?**
- **Mitä kasvutekijöitä aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu?**
- **Millaisia ongelmia pienyrittäjät kohtaavat kasvuprosessin aikana ja miten ongelmat voi ratkaista?**

Empiirisessä osassa tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

- **Miten yrittäjät itse määrittelevät menestyksen?**
- **Miten graafisen muotoilun pienyritys kasvaa?**
- **Mitkä tekijät yrittäjien oman kokemusten perusteella ovat vaikuttaneet heidän yrityksensä kasvuun ja kehitykseen?**
- **Millaisia ongelmia yrittäjät ovat kohdanneet yrityksen olemassaolon aikana ja miten he ovat ratkaisseet ongelmat?**

Tutkittavat graafisen muotoilun yritykset ovat kooltaan joko mikro- tai pienyrityksiä, ja edustavat siten graafisen muotoilun toimintakenttää Suomessa. Tutkimusasetelma on rajattu siten, että keskitytään yrittäjämäisiin yrityksiin (ks. tarkempi määritelmä luvusta 2) ja joiden perustajista vähintään yksi on graafisen suunnittelija. Lisäksi keskitytään melko nuoriin yrityksiin, jotka ovat kasvaneet viimeisen kolmen vuoden aikana. Tutkittavien yritysten valinnasta kerrotaan tarkemmin luvussa 4.

## 1.4 METODIT

Tutkimus on kvalitatiivinen. Se koostuu kahdesta osasta, kirjallisuuskatsauksesta ja tapaustutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksessa määritellään tutkimusaiheen teoreettinen viitekehys ja esitellään aiempien tutkimusten tärkeimmät tulokset. Erityisesti pyritään nostamaan esiin teemoja, jotka ovat aloitteleville suunnitteluyrityksille olennaisia ja ehkä vieraitakin.

Empiirinen osio toteutettiin tapaustutkimuksena haastattelujen avulla. Haastattelun rakenne on suunniteltu tutkimuskatsauksen perusteella. Otos koostuu kuudesta eri yrityksestä, joista haastateltiin yhteensä kymmenen eri henkilöä. Tapaukset valittiin teorian perusteella, ja joukkoon pyrittiin saamaan keskinäistä vaihtelua. Analyysiosiossa yrityksiä verrataan sekä toisiinsa, yrittäjien taustoihin että pienyritysten kasvusta tehtyihin aiempiin tutkimuksiin. Analyysissä sovelletaan grounded theory -metodia.

## 1.5 TUTKIMUKSEN RAKENNE

Kirjallisuuskatsaus on jaettu kahteen osaan. Luvussa 2 määritellään yrittäjyys ja pienyritys, sekä esitellään luovan alan ominaispiirteet, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Yrittäjyys määritellään yrittäjämäisen toimintatavan kautta. Graafisen muotoilun yritystä tarkastellaan toisaalta pienyrityksenä, toisaalta luovan alan yrityksenä.

Luku 3 käsittelee sitä, mitä yrityskasvu tarkoittaa ja miten se tapahtuu käytännössä. Luvussa 3.1 määritellään kasvu, luvussa 3.2 esitellään kasvuun vaikuttavat muuttujat ja luvussa 3.3 kerrotaan erilaisista näkökulmista kasvuprosessiin.

Luku 4 esittelee empiirisessä tutkimuksessa käytetyt metodit ja viitekehysten. Osiossa myös esitellään tutkittavat yritykset. Luvussa 5 tehdään yhteenveto siitä, millaisia käsityksiä haastateltavilla on menestyksestä ja markkinatilanteesta. Lisäksi analysoidaan haastattelututkimuksen tuloksia kolmesta eri näkökulmasta: henkilöjohtaminen (luku 5.2), toimintatapojen kehittäminen (luku 5.3) ja strateginen suuntautuneisuus (luku 5.4). Analyysistä tehdään johtopäätöksiä ja tuloksia verrataan aiempiin tutkimuksiin luvussa 5.5.

Tulosten yhteenveto, niiden soveltaminen ja jatkotutkimusehdotukset esitellään luvussa 6.

## 1.6 KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

### Luovat alat

*Luovat alat (creative industries)* on kattokäsite useille kulttuuriin ja suunnitteluun liittyville toimialoille. Näihin toimialoihin liittyy henkilökohtainen luova osaaminen, ja nykyisin usein keskeisesti aineettomat oikeudet. (DCMS 2014: 4) Tässä tutkimuksessa luovia aloja käsitellään nimenomaan muotoiluyrittäjyyden näkökulmasta, jolloin aineettoman arvon kaupallistaminen korostuu. Luovat alat määritellään tarkemmin luvussa 2.3.

### Graafisen suunnittelun yritys ja luova toimisto

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *graafisen suunnittelun yritys* (tai synonyyminä graafisen muotoilun toimisto/yritys). Tällä tarkoitetaan luovaa toimistoa (*creative agency*), jonka tarjontaan kuuluu keskeisesti – mutta ei välttämättä pelkästään – asiakkaalle tehtävä visuaalinen suunnittelu. Määritelmän mukaisesti luoviin toimistoihin lukeutuu Suomessa yrityksiä, jotka kutsuvat itseään esimerkiksi mainostoimistoiksi, digitoimistoiksi, designtoimistoiksi, bränditoimistoiksi, palvelumuotoilutoimistoiksi ja designkonsulteiksi. Luovia toimistoja Suomessa käsitellään luvussa 2.5.

### Yrittäjyydeskäsitteistö

Lähteinä työssä käytetään pääosin englanninkielistä aineistoa. Kaikki siinä esiintyvät käsitteet eivät luontevasti käänny suomeksi tai niillä ei ole vakiintunutta suomenkielistä vastinetta. Alle on koottu tässä työssä esiintyviä yrittäjyyteen liittyviä käsitteitä englanninkielisine vastineineen.

Suomi	Englanti	Huomioita
ammatinharjoittaja	self-employed	Ammatinharjoittajamaisuus on tässä tutkimuksessa sellaisen yrittäjyyden määritelmä, johon ei kuulu kasvuhakuisuutta, innovatiivisuutta tai riskinottoa. Ammatinharjoittaja toteuttaa itseään tai tekee työtä oman toimeentulonsa turvaamiseksi. Vertaa ”yrittäjämäinen”. Ks. luku 2.1
kasvuyritys	(high-)growth venture	
liiketoimintaympäristö	business environment	
omistaja-yrittäjä	owner-manager	
pienyritys	small business venture, small firm	Pienyritys-käsitettä avataan tarkemmin luvussa 2.2. Pienyritys voidaan joskus ymmärtää myös vastakohtana yrittäjämäiselle toiminnalle, ks. luku 2.1. Tässä tutkimuksessa pienyrityksellä viitataan ensisijaisesti yrityksen kokoon.

resurssiperusteinen näkemys	resource based view (RBV)	Ks. luku 3.2.4 ja 3.3.1
toimintaympäristö	task environment	Liiketoimintaympäristön ja toimintaympäristön erot: ks. luku 3.2.3
uusyritys	startup	
yhteisyritys	joint venture	
yritys	firm, organisation, entrepreneurial venture	
yrittäjyys	entrepreneurship	
yrittäjyysuuntautuneisuus	entrepreneurial orientation (EO)	Ks. luku 3.2.2
yrittäjämainen	entrepreneurial	Käytetään korostamaan toiminnan yrittäjämäistä luonnetta, johon liittyy riskinotto, innovatiivisuus ja kasvuhakuisuus. (vrt. ammatinharjoittaja) Yrittäjämäistä toimintatapaa käsitellään luvussa 2.1
yrittäjämainen toimintapa	entrepreneurial activity, entrepreneurial behavior	

## 2 Yrittäjyys ja luovat alat

### 2.1 YRITTÄJÄMÄINEN TOIMINTATAPA

Tieteellistä tutkimusta yrittäjyydestä on alettu tehdä vasta edellisen sukupolven aikana, mutta 60-luvulta tähän päivään tutkimusten määrä on kasvanut merkittävästi. Audretsch (2012: 755–759) erottaa yrittäjyyden tutkimuksesta kolme päähaaraa, joissa yrittäjyys määritellään joko tilastollisen statuksen, suorituskyvyn tai toimintatavan kautta.

Ensimmäinen tutkimushaara määrittelee yrittäjyyden organisaation statuksen kautta: yrittäjyyttä (*entrepreneurship*) edustavat esimerkiksi pienet ja nuoret firmat. Ikä ja koko ovat helposti mitattavia suureita, ja niitä käytetään määrittelemään yrittäjyyttä esimerkiksi silloin kun tehdään tilastollisia analyyseja. Yritykset jaotellaan yleensä mikro- ja pienyrityksiin, keski-suuriin yrityksiin ja suuryrityksiin. Jaottelun avulla voidaan verrata esimerkiksi saman alan pienten ja suurten yritysten välisiä eroja: työllistävyysvaikutuksia, tuottavuutta ja niin edelleen. Kun yritys määritellään organisaation statuksen perusteella, myös ammatinharjoittajat ja muut yksinyrittäjät lasketaan yrityksiksi. (Audretsch 2012: 756–759.) Suomenkielisessä kontekstissa erottelun ymmärtämistä vaikeuttaa kieli. Suomenkielinen sana yritys viittaa yhtä lailla suuriin *korporaatioihin* (*corporation*) kuin pienempiin yrityksiin (*entrepreneurial venture*).

Toinen Audretschin (2012: 759–760) osoittama päähaara on yrittäjyyden määrittelemisen suorituskyvyn (*performance*) perusteella. Tällöin mittareina käytetään yleisimmin innovatiivisuutta, jonka mittaaminen tosin on vaikeaa ja toimialasidonnaista, tai kasvua, jota mitataan yleensä työllistävyydellä, myynnillä tai omaisuuden määrän muutoksella. Tämän määritelmän perusteella yrittäjyyttä voidaan löytää mistä tahansa organisaatiosta – myös suurista korporaatioista, joita ei yleensä mielletä yrittäjämäisiksi.

Kolmas päähaara määrittelee yrittäjyyden toimintatapana, johon kuuluu tilaisuuden tunnistaminen tai luominen sekä tilaisuuden hyödyntäminen ja kaupallistaminen. Määritelmä jättää huomiotta yrittäjyyden ulkoiset tunnusmerkit, jolloin yrittäjyyttä voi esiintyä yhtä lailla yksilötasolla, isoissa organisaatioissa, vastaperustetuissa yrityksissä, iäkkäissä korporaatioissa, yhdistyksissä ja julkishallinnossa. Koska määritelmä ei ole tarpeeksi yksiselitteinen laajoja kvantitatiivisia aineistoja varten, sitä käytetään tyypillisesti kvalitatiivisissa tutkimuksissa. (Audretsch 2012: 761–762.)

Monen määritelmän mukaan yrittäjämäiseen toimintatapaan kuuluu olennaisena osana pyrkimys yrityksen kasvattamiseen. Kasvu on yrittäjämäistä silloin, kun se tapahtuu uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisen ja markkinoille tuomisen avulla – ei silloin, kun olemassa olevien tuotteiden myynti kasvaa lisääntyneen kysynnän myötä. (Davidsson ym. 2007: 364.) Jos markkinat ovat kylläiset, tunnettuus, haluttavuus ja erottuvuus ovat tärkeitä kilpailutekijöitä.

Yrittäjämäisen toimintatavan voi lisäksi nähdä vastakohtana ammatinharjoittajamaiselle toimintatavalle. *Yrittäjämäiset yritykset* (*entrepreneurial venture*) ovat kasvuhakuisia ja strategisesti innovatiivisia. *Ammatinharjoittajamaiset yritykset* (*small business venture*) eivät tavoittele kasvua eivätkä ole strategiansa suhteen innovatiivisia. (Armstrong & Drnevich 2009: 2.) Pikemminkin ne jäljit-

televät olemassa olevien yritysten toimintamalleja, ja usein toimivat hyvin paikallisesti (Davidsson ym. 2007: 368–369). Vaikka ero käytännön tasolla tunnustetaan, usein kasvuhakuiset ja kasvua tavoittelemattomat pienyritykset niputetaan tutkimuksissa yhteen. Tällöin niiden erityispiirteitä ei voida ottaa huomioon tuloksia analysoitaessa. (Armstrong & Drnevich 2009.)

Tässä tutkimuksessa yrittäjyys nähdään ensisijaisesti toimintatapana, johon kuuluu kasvuhakuisuus ja uusiin tilaisuuksiin tarttuminen. Toisaalta tutkitavat yritykset valitaan sillä perusteella, että ne ovat jo menestyneet eli osoittaneet suorituskykynsä. Oletuksena siis on, että yrittäjämäinen toimintatapa on tutkittavien yritysten kohdalla johtanut kasvuun.

## 2.2 PIENYRITYKSEN ONTOLOGIA

Fuller ja Moran (2001) kuvaavat pienyritystä monimutkaisena systeeminä, joka koostuu monesta toiseensa vaikuttavasta ja muuttuvasta yksittäisestä tekijästä. Näitä ovat esimerkiksi toimiala ja markkinatilanne, verkostot sekä yrityksen sisäiset tekijät kuten ihmiset ja prosessit. Jokainen yritys on siis yksilö. Muuttuvuuden ja yksilöllisyyden takia pienyritysten toimintaa ei voi ennakoida minkään valmiin mallin pohjalta, vaikka jonkinasteista kaavamaisuutta on tunnistettavissa. Esimerkiksi yrityslainsäädäntö ohjaa kaikkien yritysten toimintaa. (Fuller & Moran 2001: 53.)

Jotta yrittäjän olisi helpompi hahmottaa omaa yritystään ja sen erityispiirteitä, Fuller ja Moran (2001) ovat jaotelleet pienyrityksen kuuteen ontologiseen tasoon. Kaikki tasot ovat läsnä samanaikaisesti, ja ne yhdessä muodostavat pienyrityksen. Mallin tavoitteena on auttaa yrittäjää hahmottamaan yrityksen eri osatekijät ja huomioimaan ne kokonaisstrategiaa suunniteltaessa. (Fuller & Moran 2001: 59.) Ontologinen malli esitetään seuraavassa kuvassa.

Pienyritys	Ympäristö (ulkoinen taso)	Verkostot
		B2B-suhteet
	Yritys (sisäinen taso)	Liiketoimintamalli (strategia)
		Prosessit + sisäiset suhteet
	Yrittäjä (henkilökohtainen taso)	Motivaatio / osaaminen
		Arvot / ajattelumallit jne.

**Kuva 1.** Pienyritys ontologisina tasoina. (Lähde: Fuller ja Moran 2001:54; Fuller ja Warren 2006: 960)

Kaksi alinta tasoa käsittää omistaja-yrittäjän henkilön. Alin taso viittaa henkilökohtaisiin ajattelumalleihin ja arvoihin. Seuraavaan tasoon kuuluvat yrittäjän motivaatio ja osaaminen. Kolmas ja neljäs taso liittyvät yritykseen: sen sisäisiin suhteisiin ja prosesseihin sekä liiketoimintamalliin, strategiaan ja visioon. Viides ja kuudes taso käsittävät yrityksen ulkoiset suhteet sekä muiden yksittäisten yritysten kanssa kuin myös laajemmat verkostot, joihin kuuluu muitakin toimijoita. (Fuller & Moran 2001: 54–55.)

Näiden lisäksi tarkasteluun voidaan ottaa yrityksen liiketoimintaympäristö. Fuller ja Moran (2001) näkevät ympäristön valintakysymyksenä: joko tarkastellaan yrityksen sisäistä dynamiikkaa, tai yritystä toimijana laajemmassa kontekstissa. Tässä tutkimuksessa valitaan jälkimmäinen tarkastelutapa, eli pienyritys nähdään yhtenä toimijana markkinoilla jossa on muitakin toimijoita.

## 2.3 LUOVAT ALAT

Luovien alojen yhteiskunnallinen merkitys on kasvussa. Luovista aloista toivotaan talouden vauhdittajaa, sillä samaan aikaan kun perinteiset teollisuusalat ovat vaikeuksissa, luoville aloille syntyy lisää työpaikkoja. Luovien alojen liiketoiminta, erityisesti muotoilun ja markkinointiviestinnän osalta, liittyy lähes kaikkiin teollisuus- ja palvelutoimialoihin, ja siten tukee myös muiden alojen kehitystä ja kilpailukykyä. Tämä pätee erityisesti graafiseen suunnitteluun, sillä tuotemerkkien ja brändien merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007: 20; Metsä-Tokila 2013: 11.)

Luoville aloille ei ole olemassa vakiintunutta määritelmää. Yhtenä syynä on se, että luoviin aloihin kuuluvat toimialat muuttuvat nopeasti ja uusia syntyy jatkuvasti (Metsä-Tokila 2013: 9). Tämä tutkimus perustuu Iso-Britannian kulttuuriministeriön (Department for Culture, Media & Sports, DCMS) määritelmään. Sen mukaan luovat alat pohjautuvat henkilökohtaiseen luovuuteen, osaamiseen ja lahjakkuuteen, ja ne voivat synnyttää vaurautta ja työpaikkoja aineettomia oikeuksia luomalla tai hyödyntämällä. (DCMS 2014: 4)

DCMS:n listaus luovista toimialoista on vaihdellut vuosien aikana. Uusimassa raportissa luoviin aloihin lasketaan kuuluvaksi seuraavat kahdeksan toimialaa:

- markkinointi ja mainonta
  - arkkitehtuuri
  - käsityöt
  - muotoilu (sisältäen esimerkiksi tuotemuotoilun, graafisen suunnittelun ja muotisuunnittelun)
  - elokuva-, tv- ja radioala sekä valokuvaus
  - IT- ja ohjelmistoala, sisältäen pelisuunnittelun
  - museot, galleriat ja kirjastot
  - musiikki, esittävät taiteet ja kuvataiteet
- (DCSM 2014: 4, 26.)

Suomessa luoviin aloihin lasketaan usein kuuluvaksi myös myös liikunta- ja elämyspalvelut Uusin luovien alojen toimialaraportti määrittelee alat yksinkertaistusti niin, että niiden ”*pääpainopiste on kulttuurissa, taiteessa, musiikissa, käsitöissä tai muussa selkeästi tietynlaista luovuutta ja luovaa osaamista vaativissa aloissa sekä liikunnassa*” (Metsä-Tokila 2013: 11). Kulttuuri- ja teollisuusministeriön *Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015* -julkaisussa mukana ovat myös taide- ja antiikkikauppa sekä viestintäala (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007: 20).

Luovat alat on tärkeää erottaa luovan talouden (*creative economy*) käsitteestä. Luovat alat ovat osa luovaa taloutta. Sen sijaan luova talous käsittää koko sen työ-



panoksen, jonka kaikilla eri toimialoilla luovissa rooleissa työskentelevät henkilöt sekä kaikki luovilla aloilla työskentelevät henkilöt tuottavat. (DSCM 2014: 5.)

Luovat alat voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan: monistettaviin tuotteisiin perustuviin palveluihin, palveluliiketoiminta-aloihin sekä taide- ja kulttuurialoihin. Kolmijako ei päällekkäisyyksien takia ole täysin ongelmaton, mutta keskeisin kategoria kuvaa erinomaisesti graafisen suunnittelun yritysten sijoittumista luoville aloille. (Ramboll Management Consulting 2013: 15–16.) Keskeistä graafisen muotoilun yrityksille on, että niiden liiketoiminta muodostuu asiakkaalle tilauksesta tehtävästä työstä. Näin ollen se ei ole monistettava tuote eikä myöskään omaehtoista taiteellista toimintaa.

Luovien alojen edistämiseksi on Suomessa 2000-luvulla perustettu useita hankkeita, sillä niiden merkitys kansantaloudelle on tunnustettu. Vuonna 2007 laadittiin luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007), jonka jälkeen luovia aloja on edistetty esimerkiksi Luova Suomi -hankkeen puitteissa. Hallitusohjelmaan 2011–2015 sisältyy useita luovien alojen kehittämiseen liittyviä tavoitteita ja toimenpiteitä, joista yrittäjyyden ja yrityskentän kehittäminen on yksi keskeisistä (Immonen, Aulake, Kaunisharju, Nii-nivaara & Tarjanne 2012).

Suomessa suuryritykset käyttävät muotoilupalveluita, mutta pk-yritykset eivät juurikaan (Design ROI 2012, Työ- ja elinkeinoministeriö 2013). Muotoilupalveluiden kysynnän lisäämiseksi on käynnissä monia hankkeita, mutta kysynnän kehitystä on vaikea ennustaa. Suomalaisen työn liiton tutkimuksessa (2012) hieman yli puolet vastanneista yrityksistä kertoi panostavansa muotoiluun. Ne, jotka eivät olleet käyttäneet muotoilupalveluita, nimeivät yleisimmäksi syyksi sen, että he eivät pidä muotoilua toimialalleen tärkeänä tai kokevat pärjäävänsä ilman sitä. Seuraavan kahden vuoden aikana hieman alle puolet arveli muotoilupanostuksena pysyvän ennallaan ja 51% arveli panostusten kasvavan jonkin verran tai paljon. Viidestä yleisimmästä tulevien muotoilupanostusten kohteesta neljä – brändin rakentaminen/vahvistaminen, kotisivut, yrityskuvan vahvistaminen ja tuotteen visuaalinen ilme – kuuluvat graafisen suunnittelun piiriin. (Design ROI 2012: 34–47). Tämän perusteella graafisen muotoilun kysynnän voisi arvioida lisääntyvän, mutta kehityssuunnan lisäksi tarkempia arvioita ei näiden lukujen pohjalta voi tehdä.

## 2.4 YRITTÄJYYS LUOVILLA ALOILLA

Graafisen suunnittelun yritystä tarkastellaan tässä tutkimuksessa ensisijaisesti luovan alan palveluliiketoimintayrityksenä (Ramboll Management Consulting 2013: 15–16.). Tässä luvussa kerrotaan luovan alan yrittäjyyteen liittyvistä erityispiirteistä. Lisäksi tarkastellaan luovien toimistojen sijoittumista suomalaiselle toimintakentälle.

Luoville aloille tyypillistä on, että yrittäjäidentiteetti omaksutaan vasta yritystoiminnan aloittamisen jälkeen vähitellen. Intohimoaan toteuttavat tekijät eivät välttämättä itse miellä olevansa yrittäjiä, vaikka he johtaisivat menestynyttä ja kasvavaa liiketoimintaa. (Rae 2004: 492–493.) Muihin tutkijoihin vedoten Rae (2004: 492) huomauttaa, että perinteinen liiketoimintasanasto ja -mallit, jotka on kehitetty täysin toisenlaisista lähtökohdista toimivia yrityksiä varten, ei-

vät välttämättä päde luovilla aloilla. Vaikuttaakin siltä, että luovien alojen yrittäjyyttä tutkiessa on erityisen tärkeää tarkastella yrittäjää henkilönä, ja ottaa huomioon yrittäjyyden motiivit.

Substanssiosaamisen lisäksi luovien alojen yrittäjyyteen liittyy yrittäjäksi kehittymisen prosessi. Rae (2004: 494) esittää, että siihen liittyy yrittäjäidentiteetin omaksumisen lisäksi kontekstuaalinen oppiminen ja yrityksen syntyminen.

Kontekstuaalinen oppiminen tarkoittaa, että yrittäjä omaksuu alan ja yhteisön käytännöt sekä yrittäjämäisen toimintatavan: hän muuttuu ammatinharjoittajasta yrittäjäksi. Raen (2004) teorian mukaan yrittäjämäisen toimintatavan oppimista voisi tukea käytännönläheisillä malleilla siitä, miten yrittäjänä toimitaan. Luovan alan yrittäjät itse suosivat vertaisoppimista ja mentorointia. Yrityksen syntymisprosessiin kuuluu yrittäjän osallistuminen yrittämiseen (esimerkiksi yhteisyrityksen kautta), yrityksen tarkoituksen, rakenteen ja käytäntöjen luominen, verkoston toimintaan osallistuminen sekä erilaisten roolien ottaminen yrityksen eri vaiheissa. (Rae 2004: 494.)

Luovien alojen yrityksille vaikuttaisi olevan tyypillistä ympäristön nopea sosiaalinen ja teknologinen muutos, kova kilpailu ja lyhytaikaiset suhteet asiakkaisiin. Tämä sekä tarjoaa mahdollisuuksia että luo suuria riskejä liiketoiminnalle. Kyky oppia nopeasti ja mukauttaa toimintatapoja muuttuviin tilanteisiin on yrityksen menestykselle olennaista. (Rae 2004: 493.)

Luovan alan ongelmat voidaan jakaa karkeasti kolmeen luokkaan. Ensimmäinen liittyy yrittäjyystaitoihin. Toinen luokka sisältää ongelmat asiakkaan näkökulmasta. Kolmas kattaa yleiset toimintaedellytykset ja kysynnän.

Yrittäjyyteen liittyvät taidot ja ymmärrys ovat luovien alojen keskeinen heikkous. Iso-Britanniassa tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että kulttuurialan ysi-nyrittäjille on tyypillistä yrittäjämäisen toimintatavan puuttuminen, eivätkä he välttämättä itse tunnista liiketoimintaosaamisensa rajoitteita. (Baines & Robson 2001.) Alalle päädytään usein korkeakoulujen kautta, eikä niissä opeteta riittävästi yrittäjyystaitoja. Yrittäjät joutuvat hankkimaan ne käytännön työn ohessa. (Rae 2004: 492.) Suomalaisissa selvityksissä yrittäjyyteen liittyviä puutteita on tunnistettu esimerkiksi liiketoimintaosaamisessa, ansaintamalleissa, myynnissä ja markkinoinnissa, omien heikkouksien ja vahvuuksien tiedostamisessa sekä strategiatyössä (Liite 1).

Tyypillisiä ongelmakohtia asiakkaiden näkökulmasta ovat esimerkiksi toimijoiden pieni koko, erikoistumisen puute, toimijoiden riittämätön osaaminen tai osaamispaletti, asiakasymmärryksen puute sekä heikkoudet osaamisen ja prosessien kommunikoimisessa asiakkaalle. Myös toimijoiden uskottava verkostoituminen nähdään riittämättömänä. (Liite 1.)

Asiakasymmärrykseen liittyvät taidot korostuvat palveluliiketoiminnassa. Baun (2011: 1–2) mukaan suunnittelijoilta usein puuttuu strateginen ymmärrys ja he eivät osaa mitata tai viestiä suunnitteluratkaisujen hyötyjä asiakkaan liiketoiminnan kannalta. Suunnittelijat keskittyvät suunnitteluongelmiin ja -ratkaisuihin, kun taas tilaajalle ovat tärkeitä esimerkiksi suunnittelun tuottama rahallinen lisäarvo, säästöt, tehokkuuden lisäys ja brändipääoman kasvattaminen.

Asiakkaan näkökulmasta ongelmallista on myös luovan alan ammattilaisten vaihteleva osaamistaso. Alalle on helppo tulla, mikä Metsä-Tokilan (2013: 54) mukaan houkuttelee kentälle eritasoisia yrittäjiä nopeiden voittojen toivossa. Tämä voi aiheuttaa ”osaamisinflaation”: tilaajat menettävät luottamuksen-

sa luovan alan toimijoihin, jos vastaan tulee todellisten ammattilaisten sijaan heikompiteasoisia tekijöitä.

Ratkaisuiksi eri ongelma-alueisiin suomalaisissa selvityksissä ehdotetaan esimerkiksi yritysten koon kasvattamista, yritysten yhteistyön lisäämistä ja kouluttautumista (Liite 1). Sisältöosaamiseen keskittyviä yrityksiä suositellaan siirtymään konsulttimaisempaan toimintaan: lisäarvon myymiseen operatiivisen työn sijaan. Tämä vaihtoehto muuttaa muotoilijan ammatti-identiteettiä painottaen asiantuntemusta enemmän kuin muotoiluosaamista. (Holopainen & Järvinen 2006: 5.) Samaan aikaan toiminnan ytimestä, hyvästä sisältöosaamisesta, pitäisi pystyä pitämään kiinni.

## 2.5 GRAAFISEN SUUNNITTELUN TOIMISTO

Visuaalisen viestinnän kentällä ei ole vakiintunutta luokittelua erilaisiin toimistoihin, vaan kukin yritys määrittelee itse, millä nimellä itseään kutsuu. Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä *graafisen suunnittelun toimisto*. Tällä tarkoitetaan luovaa toimistoa, jonka työn lähtökohta on asiakkaan toimeksianto.

Digitaalisen luovan toimiston Playgroundin perustaja Brian Pullen esittää luovien toimistojen kategorisointiin viitekehystä, joka koostuu neljästä osasta: palvelut, työntekijät/organisaation rakenne, liiketoimintamalli ja arvot. Pullenin mukaan nämä neljä tekijää määrittävät sen, miten toimistot vertautuvat toisiinsa.

**Palvelut** määritellään neljän alakategorian avulla: strategia, design, teknologia ja mainonta. Esimerkiksi luova toimisto eroaa täyden palvelun toimistosta siten, että se ei yleensä tarjoa mainontaa. Digitoimistoilla puolestaan teknologiapainotus on vahvin.

**Työntekijät ja organisaation rakenne** ohjaavat osaltaan, mihin toimisto keskittyy: se, onko johdossa suunnittelija vai talousihminen, näkyy yleensä siinä, miten yritys profiloituu.

**Liiketoimintamalli** pitää sisällään laskutusperusteet. Niitä ovat esimerkiksi aika-, projekti-, lisäarvo- ja rojalitiperusteinen laskutus, vuosisopimukset sekä patentit.

**Arvot** on mielenkiintoinen erityisesti toimiston brändin kannalta. Pullenin luettelemia arvoja ovat esimerkiksi asiakaslähtöisyys, työilmapiiriin panostaminen, eettisyys, kasvuhakuisuus, sosiaalinen vastuu, innovatiivisuus ja laatu. (Pullen 2013.)

Pullenin (2013) määritelmää mukaillen luova toimisto määritellään tässä tutkimuksessa siten, että graafinen suunnittelu (design) on keskeinen osa toimiston tarjontaa. Mainostoimistot rajataan pois siten, että mainonta ei ole tärkeämpää kuin design. Määritelmä ei ota kantaa siihen, kuuluuko tarjontaan muita osa-alueita kuin design. Myöskään organisaatorakenteeseen, liiketoimintamalliin ja arvoihin ei määritelmässä oteta kantaa. Empiirisessä osiossa tutkittavien yritysten valinnassa tosin kriteerinä tosin on, että perustajista vähintään yksi on graafinen muotoilija (ks. luku 4.2).

Määritelmän mukaisesti luoviin toimistoihin lukeutuu Suomessa yrityksiä, jotka kutsuvat itseään esimerkiksi mainostoimistoiksi, digitoimistoiksi, design-

toimistoiksi, bränditoimistoiksi, palvelumuotoilutoimistoiksi ja konsulttitoimistoiksi. Kenttä on jatkuvassa muutoksessa, ja erityisesti mainostoimistot määrittelevät itseään uudestaan.

Yksittäisten yritysten tietojen tarkastelu vahvistaa käsitystä toimialan kirjavuudesta. Määritelmän mukaisiin graafisen suunnittelun yritysten toimialaluokituksiin kuuluvat esimerkiksi graafinen muotoilu, mainostoimisto, muu liikkeenjohdon konsultointi, teollinen muotoilu ja arkkitehtipalvelut. Kaikkiin näihin ryhmiin lukeutuu paljon yrityksiä, jotka eivät kuulu tämän tutkimuksen kohderyhmään. Tutkimuksen kriteerit täyttävien yritysten tilastollinen analysoiminen toimialaluokitusten perusteella ei siis ole mahdollista.

## 3 Kasvava pienyritys

### 3.1 MITÄ YRITYSKASVU ON?

Tässä luvussa käsitellään yrityskasvun ja yrityksen menestyksen erilaisia määritelmiä sekä käsitteiden keskinäistä suhdetta. Kasvua tarkastellaan sekä määrän muutoksena että kehittymisenä. Määrällisen kasvun mittarit määritellään alaluvussa 3.1.3. Erityisesti pohditaan voiton kasvun suhdetta muihin kasvun mittareihin.

#### 3.1.1 Kasvava yritys = menestyvä yritys?

Yrityskontekstissa kasvun käsite ei ole yksiselitteinen. Kasvu tarkoittaa toisaalta muutosta määrässä kuten myynnin, työntekijämäärän tai voiton kasvua (Kasvun mittaaminen, ks. luku 3.1.3). Toisaalta kasvulla saatetaan viitata myös yrityksen kehityskaareen ja siihen liittyvään muutokseen eli kasvuprosessiin. Kasvavasta yrityksestä puhutaan siis samaan tapaan vaikka puun tai lapsen kasvusta. (Davidsson ym. 2006: 362–363.) Toisin kuin elävien organismien, yritysten kehitys ei kuitenkaan ole suoraviivaista vaan kasvu voi olla myös negatiivista. (Phelps ym. 2007). Tässä tutkimuksessa kasvua tarkastellaan sekä määrällisten mittareitten avulla että kehityksen kaarena.

Kasvua ja menestystä käytetään monesti toistensa synonyymeinä. Arkiajattelussa vastakkain ovat usein pieni ja kituuttava sekä iso ja menestyvä suuryritys. Looginen johtopäätös tästä kärjistyksestä on, että kasvua seuraa menestys. Myöskään akateemisissa tutkimuksissa kasvua ja menestystä ei useinkaan eroteta toisistaan vaan ne niputetaan yhteen: kasvun ajatellaan olevan paras menestyksen mittari (Davidsson, Steffens & Fitzsimmons 2009).

Määrällinen kasvu onkin yrityksille tärkeää, sillä se lisää käytettävissä olevia resursseja. Esimerkiksi tulorahoitukseen perustuvilla yrityksillä kasvu on lisäinvestointeja varten välttämätöntä. Toisaalta kasvu luo yrityksestä positiivista kuvaa paitsi sisäisesti myös rahoittajien, kuten pankkien, suuntaan parantaen entisestään yrityksen mahdollisuuksia resurssien hankkimiseen. Lisäksi kasvu voi masentaa kilpailijoita, ja siten parantaa yrityksen asemaa. (Coad ym. 2013.)

Kasvun ohella toinen tutkimuskirjallisuudessa yleinen tapa määrittää menestystä on yrityksen kilpailuedun arviointi. Keskeistä tässä on strategia ja yrityksen yksilölliset resurssit (Resurssit, ks. luku 3.2.4.). Menestyksen arviointiin käytetään tällöin kasvun ja kilpailuedun yhdistelmää. (Davidsson ym. 2009), joten kasvu on tässäkin tapauksessa olennaista.

Kolmas tapa määritellä menestys on yksinkertaisesti yrityksen selviytyminen, koska merkittävä osa uusista yrityksistä lopettaa toimintansa ensimmäisten toimintavuosien aikana. Toisaalta yrityksen lopettamista ei voi automaattisesti pitää merkinä epäonnistumisesta. Moni yrittäjä lopettaa yritystoiminnan omasta halustaan – esimerkiksi mielenkiinnon kohteiden vaihtuessa – eikä pakon edessä. (Van Praag 2003.) Selviytyminen ei siis ole yksiselitteinen menestyksen mittari.

Usea tutkimus (esim. Coad ym. 2013; Davidsson ym. 2007: 382) linkittää selviytymisen ja kasvun yhteen erityisesti aloittavien yritysten kohdalla. Tutkimuksissa on osoitettu, että kasvavilla yrityksillä on suurempi todennäköisyys pysyä hengissä. Coadin ym. (2013) perusteluista kerrotaan tarkemmin luvussa 3.3.2.

Kasvulla on myös kääntöpuolensa, jotka usein korostuvat pienyrittäjien käsityksissä kasvusta. Suurin pelko on yrityksen haavoittuvuuden lisääntyminen sen koon kasvaessa ja kriisin kohdatessa. Tämä vaikuttaisi olevan harhaluulo, sillä on usea tutkimus on osoittanut, että yrityksen koko tai kasvu parantavat yrityksen selviytymistä. Toinen pelko on, että pienen yrityksen epämuodollisuus tai ”perhemäisyys” menetetään yrityksen kasvaessa. Tämä käsitys saakin jonkin verran tukea tutkimuksista. (Davidsson ym. 2007: 382)

Menestyksen mittari näyttäisikin liittyvän yrityksen tai yrittäjän tavoitteisiin. Jos yrittäjän tarkoituksena on itsensä toteuttaminen tai itsensä työllistäminen, menestymisenä voidaan varmasti pitää näiden tavoitteiden toteutumista, vaikka kasvu ei tapahtuisi millään määrällisellä mittarilla. Tällaisessa yrittäjyydessä on kuitenkin useimmiten kyse ammatinharjoittajamaisesta toimintatavasta. Jos taas yrityksen tavoitteena on taloudellinen menestys, liikevoiton kasvu on perusteltu menestyksen mittari.

Omien tulostensa pohjalta Davidsson ym. (2009) kieltävät mittaamasta menestystä kasvulla ilman kritiikkiä. Tutkimuksen mukaan kasvu ei automaattisesti johda menestykseen, jos menestystä mitataan pitkän aikavälin liikevoitolla (Ks. 3.1.4 Kasvun ja voiton suhde).

Yhteenvedona todetaan, että kasvun ja menestyksen suhde ei ole yksiselitteinen, koska menestyksen mittarit ovat subjektiivisia. Jos ammatinharjoittajamainen toimintatapa jätetään tarkastelun ulkopuolelle, kasvu kuitenkin vaikuttaisi usein liittyvän menestykseen.

### **3.1.2 Orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu sekä hybridimallit**

Sen lisäksi että kasvu voidaan tarkastella kehityksenä tai määrän muutoksena, määrällinen kasvu voidaan jakaa eri kategorioihin. Kasvutavat erotellaan tyypillisesti orgaaniseen ja epäorgaaniseen kasvuun. Jaottelun väliin jäävät erilaiset hybridimallit kuten franchising, lisensointi sekä strateginen kumppanuus ja yhteisyritykset. (McKelvie & Wiklund 2010: 262, 274.) Tässä luvussa esitellään lyhyesti kolme erilaisesta kasvutapaa.

Orgaaninen kasvu mielletään usein ”luonnolliseksi” kasvutavaksi. On todettu, että lähes kaikki pienten ja nuorten yritysten kasvu on orgaanista. (McKelvie & Wiklund 2010: 266.) Orgaaninen kasvu voi olla myös negatiivista. Orgaaninen kasvu perustuu ajatukseen, jonka mukaan yrityksellä on aina käyttämättömiä resursseja. Niiden ottamisesta käyttöön seuraa kasvu, joka entisestään lisää käytettävissä olevien resurssien määrää. (McKelvie ja Wiklund 2010: 272.) Tulorahoituksella toimiva yritys on tyypillinen esimerkki orgaanisesti kasvavasta yrityksestä.

Epäorgaaninen kasvu on tavallisesti yritysostojen kautta tapahtuvaa kasvu. Epäorgaanisen kasvun voi ajatella kasvattavan yritystä kahdella tavalla. Ensinnäkin yritysosto yleensä näkyy tilastoissa kasvuna, kun esimerkiksi työntekijöiden ja liikevaihdon määrä kasvaa. Toisaalta uuden yrityksen mukana tulee uu-

sia resursseja kuten uutta osaamista ja kontakteja. (McKelvie ja Wiklund 2010: 272.) Uusien resurssien avulla yritys voi laajentaa toimintaansa, kun sen on esimerkiksi mahdollista vastata kysyntään, johon oma osaaminen ei aiemmin ole riittänyt. Suomen mainosmaailmassa on viime aikoina tapahtunut erilaiseen osaamiseen erikoistuneiden yritysten sulautumista, kun mainostoimistot ovat hakeneet keinoja vastata digitalisoitumisen myötä syntyneeseen kysyntään. Tuoreita esimerkkejä ovat esimerkiksi Bob the Robot sekä Dynamo&Son.

Hybridimalleista graafisen muotoilun toimistojen kannalta erityisesti strateginen kumppanuus ja yhteisyritykset ovat olennaisia, sillä pienet toimistot usein yhdistävät osaamisensa isoja projekteja varten. Lisensointi ja franchising eivät puolestaan ole alalle tyypillisiä. Siksi tässä keskitytään tarkastelemaan ainoastaan kumppanuusmalleja.

Yritysten välinen yhteistyö tarjoaa niiden käyttöön laajemmat resurssit kuin mitä yrityksellä olisi yksinään. Ilman yhteistyötä resurssien, esimerkiksi tarvittavan osaamisen, itsenäiseen kehittämiseen kuluihi rahaa ja aikaa, joita ei välttämättä ole saatavilla. Resurssien lisäksi myös riskit jakaantuvat useammalle toimijalle. Näiden syiden takia strateginen kumppanuus ja yhteisyritykset liittyvät usein toiminnan laajentamiseen ulkomaille (yhteistyö paikallisen yrityksen kanssa) sekä teknologiaa kehittäviin yrityksiin. (McKelvie & Wiklund 2010: 265–276.) Myös luovalla alalla erilaiset yhteistyökuviot ovat arkipäivää. Erilaisia projekteja varten kootaan tiimejä, jotka projektin jälkeen taas hajaantuvat. Graafisen muotoilun toimistot hankkivat lisäosaamista tekemällä yhteistyötä esimerkiksi valokuvaajien, kuvittajien, koodaajien, copywrite-reiden, sisustussuunnittelijoiden, palvelumuotoilijoiden, viestintätoimistojen, digitoimistojen ja mainostoimistojen kanssa.

### 3.1.3 Kasvun mittaaminen

Kasvun mittaamista voidaan lähestyä kahdella tavalla. Ensimmäisen näkökulman mukaan kasvun saavat aikaan samat tekijät, mutta eri yrityksissä se ilmenee eri tavoilla. Joidenkin yritysten myynti saattaa kasvaa huomattavasti, mutta työntekijämäärä ei lainkaan. Toisilla taas myynnin, työntekijämäärän ja omaisuuden kasvu kulkevat käsi kädessä. Tämä ajatustapa edellyttää, että kasvun tutkimiseen käytetään useaa mittaria yhtä aikaa. (Davidsson ym. 2007: 365.)

Toinen tapa ymmärtää kasvua on se, että tietyt tekijät saavat aikaan tietyn tyyppistä kasvua: myynnin kasvua selittävät eri asiat kuin voiton kasvua. Tällöin kuhunkin kasvun muuttujaan vaikuttavia tekijöitä tulisi analysoida erikseen. (Davidsson ym. 2006: 365.)

Tutkijat suosittelevat, että sopiva mittari kannattaa valita tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Sopivan mittarin valintaan vaikuttaa se, mitä halutaan tutkia. (Davidsson ym. 2007: 367.) Tässä tutkimuksessa kohteena on menestys, joka näyttäytyy yrityksen kasvuna. Kasvun mittaamiseen käytetään kolmea mittaria: myyntiä, työllistävyyttä ja liikevoittoa.

Myyntin ja työntekijämäärän kasvu ovat kaksi eniten käytettyä mittaria uusien yritysten kohdalla (Chandler ym. 2008: 373; Davidsson ym. 2007: 366). Useiden tutkijoiden mukaan myynti on paras kasvun mittari, sillä sitä on helppo mitata, se on sovellettavissa moneen eri tyyppiseen yritykseen eikä riipu toimialan



pääomaintensiivisyydestä (Davidsson ym. 2007: 366, ks. myös esim. Ardishvili ym. 1998; Hoy ym. 1992). Myynti on edellytys terveeseen yrityksen selviytymiselle: ilman sitä yrityksen ei ole mahdollista tehdä voittoa. Joidenkin tutkijoiden mukaan (ks. Barkham, Gudgin, Hart & Hanvey 1996) myynti on myös pienyrittäjien itsensä suosima mittari. (Davidsson ym. 2007: 366.)

Aivan toimintansa alkuvaiheessa olevan yrityksen kasvu ja selviytyminen liittyvät vahvasti yhteen (Coad ym. 2013: 616). Siksi myynnin kasvua voisi pitää aloittavan yrityksen kasvulle sopivana mittarina. Alkuvaiheessa ei välttämättä ole mahdollista saada voittoa, vaan markkinoilla selviytyminen saattaa olla tärkeämpi tavoite.

Työllistävyyttä käytetään kasvun mittarina lähes yhtä usein kuin myyntiä. Työllistävyyden mittaamista vaikeuttaa se, että tuloksiin vaikuttavat esimerkiksi työvoiman tuottavuuden lisääntyminen ja automaation lisääntyminen (Delmar ym. 2003: 194). Kuitenkin työllistävyyttä puoltaa se, että sen on osoitettu korreloivan parhaiten muiden kasvun mittareiden kanssa (Davidsson ym. 2007: 367). Vaikka työntekijämäärän lisääminen sinällään ei yleensä ole pienyrittäjien tavoite (Davidsson ym. 2007: 366), tässä tutkimuksessa se on mukana myös sen takia, että graafinen muotoilu on alana hyvin työvoima- ja osaamisintensiivinen. Iso osa myytävästä palvelusta on suunnittelua, jonka laskutus jollain tavalla perustuu käytettäviin työtunteihin. Siksi myynnin kasvu vaatii yleensä myös lisää työvoimaa.

Liikevoiton kasvu on kolmas tässä tutkimuksessa käytetty mittari. Liikevoittoa ei käytetä mittarina kovin yleisesti, koska siihen vaikuttaa niin moni muuttuja (Davidsson ym. 2007: 366) kuten investoinnit ja kulurakenne. Tässä tutkimuksessa vertailtavat yritykset ovat samankaltaisia ja siksi myös liikevoiton vertailu on ainakin jossain määrin mahdollista. Liikevoitto ei kuitenkaan ole tärkein mittari – on mahdollista, että kasvava yritys tuottaa nollatulosta, ja taloudellinen menestys kanavoituu silti yrittäjän taskuun esimerkiksi kasvavina palkkatuloina. Liikevoitto on kuitenkin rajaava tekijä: huomioon ei oteta yrityksiä, jotka tekevät jatkuvaa negatiivista tulosta, vaikka muilla mittareilla mitattuna kasvaisivatkin.

Se, kuinka tarkasti eri mittarit yrityksen kasvusta kertovat, ei ole tämän tutkimuksen keskeisin asia. Sen sijaan, että selvittäisiin, *kuinka paljon* jokin yritys tai toimiala on kasvanut, tämä tutkimus pyrkii selvittämään, *miksi* ja *miten* yritykset ovat kasvaneet.

### 3.1.4 Kasvun ja voiton suhde

Kasvua ei automaattisesti seuraa suurempi liikevoitto. Itse asiassa kasvun vaikutuksista yrityksen tuottoon on saatu eri tutkimuksissa hyvin ristiriitaisia tuloksia. (Davidsson ym. 2007: 383). Davidsson ym. (2009) tutkivat aihetta tavoitteenaan testata, milloin yrityksen liikevaihdon kasvu kasvattaa myös voittoja. Tuloksena oli, että liikevaihdon kasvu on useimmiten seurausta siitä, että yritys on luonut itselleen jonkin kilpailuedun, mikä alkuvaiheessa jopa hidastaa kasvua. Kuitenkin pitkällä aikavälillä kilpailuetu ja sen tuomat voitot saavat aikaan kestäväää kasvua ilman, että tuotosta täytyy tinkiä. (Davidsson ym. 2009: 389.)

Tutkijat osoittavat, että nopeasti kasvavat yritykset joiden voitot ovat pieniä, mutta jotka kasvoivat nopeasti (*low profit/high growth*) eivät välttämättä saaneet



voittojaan nousemaan kasvun seurauksena. Sen sijaan tällaiset yritykset päätyivät muita todennäköisemmin tilanteeseen, jossa sekä tuotto että kasvu ovat heikkoja (*low profit/low growth*). Sen sijaan korkea liikevoitto yhdistettynä rauhalliseen kasvutahtiin (*high profit/low growth*) johti myös tulevaisuudessa todennäköisemmin sekä korkeaan liikevoittoon että tuottoisaan kasvuun (*high profit/high growth*). (Davidsson ym. 2009.)

Tulokset on tulkittu niin, että kestävin kasvustrategia olisi ennen volyymien kasvattamista kasvattaa työn voittomarginaaleja. Käytännössä korkeat katteet tarkoittavat, että yritys on kyennyt luomaan lisäarvoa, joka takaa riittävät voitot myös silloin, kun toimintaa aletaan kasvattamaan. Kun voittomarginaaleista pidetään kiinni, yrityksen kokonaisvoitto kasvaa sen myynnin kasvaessa. (Davidsson ym. 2009.)

## 3.2 KASVUUN VAIKUTTAVAT MUUTTUJAT

Wiklundin ym. (2009) mukaan kolme tärkeintä pienyrityksen kasvua selittävää tekijää ovat yrittäjän kasvuasenteet, yrittäjämäinen suuntautuneisuus sekä toimintaympäristön dynaamisuus. Ne kattavat sekä yksilötason, yritystason että ympäristön, ja ovat siten linjassa Fullerin ja Moranin (2001) pienyrityksen ontologiamallin kanssa. Tässä luvussa esitellään näiden lisäksi myös resurssit, joita moni pienyritysten kasvua selvittänyt tutkimus (mm. Coad ym. 2012; McKelvie & Wiklund 2010; Wiklund & Shepherd 2003) tavalla tai toisella käsittelee osana kasvua.

### 3.2.1 Yrittäjä-omistajan kasvuasenteet

Pienten yritysten kasvua ei voi tutkia pelkästään yhtenäisenä ilmiönä, sillä pienyrityksissä kasvuhalukkuuteen ja -asenteisiin vaikuttaa vahvasti yrittäjän persoonana (Delmar & Wiklund 2008). Kaikki yrittäjät eivät ole kasvuhakuisia, ja siksi kasvua ei voi pitää yrittäjyyteen kuuluvana itsestäänselvyytensä (Wiklund ym. 2003). Yrittäjillä on erilaisia syitä, joiden takia he haluavat kasvattaa tai olla kasvattamatta yritystään (Delmar & Wiklund 2008). Esimerkiksi vapauden menettäminen ja byrokratian lisääntyminen ovat yleisiä kasvuun liittyviä pelkoja (Wiklund ym. 2009: 357).

Tutkimuksissa on todettu, että yrittäjän halukkuus kasvattaa yritystään ennustaa tulevaa kasvua. Toisaalta kasvuhalukkuus (tai pikemminkin kasvuhaluttomuus) myös asettaa rajat sille, kuinka paljon yrityksen on mahdollista kasvaa. Monimutkaisuudessaan motivaatio onkin tärkeä kasvua selittävä tekijä. Kasvuhalukkuus vaikuttaa työntekijämäärän kasvuun enemmän kuin aiempi kasvu. Myynnin kasvussa eroa ei näiden välillä ole havaittu. (Delmar & Wiklund 2008.)

Kasvuhalukkuus vaikuttaa positiivisesti yrityksen kasvuun kahdella eri tavalla. Jo kasvuhalukkuudella itsessään on suora positiivinen vaikutus toteutuneeseen kasvuun. Tutkijat perustelevat tätä motivaatioteorioilla, joiden mukaan paremmin motivoituneet ihmiset suoriutuvat tehtävästä paremmin, koska ovat valmiita näkemään sen eteen enemmän vaivaa. (Wiklund ym. 2009: 365–366).

Toisaalta asenteet vaikuttavat kasvuun yrittäjyysuuntautuneisuuden kautta. Yrittäjät, jotka haluavat kasvattaa yritystään, tekevät pyrkimystään tukevia strategisia päätöksiä. Henkilökohtaisten mieltymysten yhteys yrittäjyysuuntautuneisuuteen ja kasvuun näkyy siten, että strategian kehittämisestä ja markkinoinnista kiinnostuneiden yrittäjien yritysten on todettu kasvavan enemmän kuin niiden yrittäjien, jotka pitävät enemmän kirjanpidosta ja operationaalisesta johdosta. (Wiklund ym. 2009: 365–366).

Käsitykset kasvun seurauksista vaikuttavat yrittäjyysuuntautuneisuuden syntyyn. Ihmisen käsitys tulevaisuudesta ohjaa niitä päätöksiä, joita hän tekee nykyhetkessä. Jos yrittäjällä on positiivinen käsitys kasvun seurauksista, hän todennäköisemmin ryhtyy kasvun vaatimiin toimenpiteisiin, ja päinvastoin negatiivinen käsitys kasvun seurauksista johtaa toisenlaisen strategian valitsemiseen. (Wiklund ym. 2009: 366).

Kasvuasenteet vaihtelevat alueittain jonkin verran, mikä johtuu luultavasti ainakin lainsäädännöstä ja paikallisesta byrokratian määrästä. Pohjoismaiset

yrittäjät vaikuttavat asettavan työntekijöiden hyvinvoinnin kasvun edelle useammin kuin esimerkiksi Yhdysvalloissa. (Cassar 2007: 105.)

Tutkimuksissa on todettu, että yrittäjän kasvuhalukkuus ja yrityksen aiempi kasvu ennustavat molemmat yrityksen tulevaa kasvua, mutta kietoutuvat toisiinsa. Aiempi toteutunut kasvu voi kannustaa yrittäjää kasvattamaan yritystään entisestään, ja siten lisää kasvuhalukkuutta. Vaikutus ei kuitenkaan ole kovin suuri. Toisaalta halu kasvattaa yritystä jo itsessään ennustaa tulevaa kasvua. (Delmar & Wiklund 2008.)

Wiklund ja Shepherd (2003) ehdottavat jatkotutkimusaiheeksi sen selvittämistä, miksi toiset yrittäjät ovat kasvuhakuisia ja toiset eivät. Yhdeksi mahdolliseksi syyksi tutkijat arvelevat sitä, että kasvun makuun päässeet ja sen hyvät puolet havainneet yrittäjät ovat halukkaita entisestään kasvattamaan yritystään.

### 3.2.2 Yrittäjyysuuntautuneisuus

Yrittäjyysuuntautuneisuus (*entrepreneurial orientation, EO*) on kattokäsite yrityksen strategiaan ja toimintatapoihin liittyville tekijöille. Näitä ovat esimerkiksi päätöksentekoprosessit, toimintatavat ja käytännöt. Yrittäjyysuuntautuneisuuden tiivistyy se, *miten* yritys toimii, ei se *mitä* yritys tekee. Hyvin yrittäjämäisesti suuntautuneiden yritysten tyypillisiä tunnusmerkkejä ovat innovatiivisuus, uusien toimintatapojen käyttöönotto ensimmäisten joukossa ja riskipitoiset hankkeet. (Wiklund ym. 2009: 353.)

Tutkimusten perusteella edellä luetellut tekijät jo itsessäänkin edesauttavat kasvua. Yrittäjämäinen suuntautuneisuus kuitenkin kokoaa yksittäiset tekijät niin, että niillä yrityksillä, joiden yrittäjyysuuntautuneisuus on korkea, on paremmat mahdollisuudet reagoida nopeasti muuttuviin markkinatilanteisiin ja olla kilpailijoitaan edellä – ja sitä kautta paremmat mahdollisuudet kasvuun. (Wiklund ym. 2009: 353.) Wiklund ym. (2009) suosittelevat, että pienyritysten kasvua selvittävässä tutkimuksessa on tärkeää ottaa yrittäjyysuuntautuneisuus huomioon yhtenä tekijänä.

Baker & Sinkula (2009) löysivät tutkimuksessaan todisteita sille, että korkea yrittäjyysuuntautuneisuus yksinään ei lisää liikevoittoa. Yhdessä markkinasuuntautuneisuuden (*market orientation*) kanssa se kuitenkin lisäsi. Markkinasuuntautuneisuus tarkoittaa, että yrityksen strategia perustuu asiakkaiden ja kilpailijoiden ymmärtämiseen. Tutkijat perustelevat tuloksen siten, että yrittäjyysuuntautuneisuus, joka näkyy innovatiivisuutena, ei riitä tunnistamaan asiakkaiden todellisia tarpeita. Vaikka innovaatioita syntyisi paljonkin, niille ei välttämättä ole todellisuudessa kysyntää. Markkinasuuntautuneisuus yksinään taas saattaa lisätä asiakastytyväisyyttä, mutta ei välttämättä riitä uusien asiakasryhmien valloittamiseen innovaatioiden puuttuessa. Yhdessä yrittäjyys- ja markkinasuuntautuneisuus synnyttävät innovaatioita, joille on kysyntää.

### 3.2.3 Toimintaympäristön dynaamisuus

Yrityksellä on aina jokin ympäristö, jossa kasvumahdollisuudet ilmenevät. Tietyn toimialan, markkinoiden ja alueen on perinteisesti ajateltu muodostavan yh-

tenevän ympäristön samanlaisille yrityksille. Tähän ajatukseen perustuen tutkimuksissa on todettu esimerkiksi, että yritysten kasvu riippuu toimialan yleisestä kasvuvauhdista ja markkinoiden kypsyydestä. (Wiklund ym. 2009: 354.)

Tällainen ympäristön määritelmä ei kuitenkaan riitä erottelemaan kapeita markkinasegmenttejä, joilla kasvuyritykset tyypillisesti toimivat. Niinpä käyttöön on otettu tarkentava käsite *toimintaympäristö* (*task environment*). Se pitää sisällään ympäristön suopeuden, monimuotoisuuden, vihamielisyyden, dynamiikan, asiakasrakenteen ja kilpailutilanteen. (Wiklund ym. 2009: 354.)

Toimintaympäristöjä on luonteeltaan erilaisia. Dynaamiset ympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa. Erilaiset sosiaaliset, poliittiset, teknologiset ja taloudelliset muutokset luovat tilaisuuksia kasvulle. Vihamielisen ympäristö asettaa toiminnalle uhkia, joita ovat esimerkiksi tiukka kilpailutilanne tai heikentynyt kysyntä. Toimintaympäristön monimuotoisuutta ovat esimerkiksi hyvin monien eri markkinasegmenttien yhdistelmä ja erilaisten asiakaskuntien hyvin erilaiset tarpeet. Monimuotoisilla markkinoilla pienten yritysten on helpompi erikoistua kuin markkinoilla, joilla kysyntä on kauttaaltaan samanlaatuista. (Wiklund ym. 2009: 354–355.)

Yrittäjyysuuntaneisuudella ja ympäristöllä on vahva yhteys. Korkea yrittäjyysuuntaneisuus ei kaikissa tilanteissa yksiselitteisesti vauhdita kasvua. Esimerkiksi vihamielisissä ympäristöissä korkean yrittäjyysuuntaneisuuden on todettu myötävaikuttavan pienten yritysten kasvuun, kun taas suotuisissa ympäristöissä siitä voi olla jopa haittaa. (Wiklund ym. 2009: 355, 367.) Tämä selittyy tutkijoiden mukaan sillä, että korkeaan yrittäjyysuuntaneisuuteen liittyy riskinotto, joka vihamielisissä ympäristöissä edesauttaa selviytymistä ja kasvua. Suotuisissa ja ennakoitavissa ympäristöissä riskinotto ei anna kilpailuetua vaan päinvastoin hidastaa kasvua. (Covin & Slevin 1989.) Tärkeää onkin ympäristöön soveltuvan strategian valitseminen. (Wiklund ym. 2009: 355, 367.)

Suomessa graafisen suunnittelun yritysten toimintaympäristö vaikuttaisi olevan tähän viitekehykseen suhteutettuna dynaaminen ja monimuotoinen. Digitalisoituminen ja vaikea taloustilanne muuttavat voimakkaasti asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja palveluiden kysyntää. Tämä luo uutta kysyntää eli mahdollisuuksia, mutta myös asettaa uhkia olemassa olevan kysynnän hiipuessä. Yksittäisen toimijan tarjonnasta ja asiakaskunnasta riippuu, onko ympäristö tietylle yritykselle vihamielinen vai ei. Jos yrityksen tarjonta perustuu esimerkiksi printtimainontaan, uhka on digitalisoitumisen takia suuri. Jos taas toiminnan ydin on strateginen ja mediasta riippumaton osaaminen, kysyntä pysynee tasaisempana.

Graafisen suunnittelun yritysten toimintaympäristö Suomessa on melko monimuotoinen, koska yritykset palvelevat useita toimialoja. Toisaalta Suomen markkinat ovat kokonaisuudessaan pienet, mikä pitää toimijoiden tarjonnan laiveana ja keskenään melko samanlaisena. Tästä johtuen kilpailutilanne on kova. Erikoistumista tiettyihin markkinasegmentteihin on kuitenkin havaittavissa, esimerkiksi urheiluun erikoistunut mainostoimisto Cassius ja kuvasuunnitteluun erikoistunut bränditoimisto Leroy.

Sen lisäksi, että dynaaminen ympäristö tarjoaa kasvumahdollisuuksia, se asettaa kasvulle myös rajoituksia. Muuttuva markkinatilanne – esimerkiksi muutos kilpailutilanteessa, markkinoiden koossa tai asiakkaiden mieltymyksissä – voi tarjota pienille yrityksille hyviä kasvumahdollisuuksia, kun isot yritykset ovat hitaampia reagoimaan muutokseen (Wiklund & Shepherd 2003; Covin & Sle-

vin 1989). Voimakasta kasvua tavoittelevat yritykset hyötyvät nopeasti muuttuvasta markkinatilanteesta, sillä se tarjoaa niille paljon mahdollisuuksia joihin tarttua. Sen sijaan vähemmän kasvuhakuisille ja riskinottoa välttäville yrityksille nopeasti muuttuva markkinatilanne voi olla uhka. (Covin & Slevin 1989.)

Juuri graafisen muotoilun yritykset näyttävätkin selvinneen melko hyvin heikossa taloustilanteessa, kun taas mainos- ja markkinointitoimistoilla on ollut vaikeuksia (Alanen 2009). Myös digitalisoituminen on aiheuttanut isoja muutoksia mainostointitoimistoissa, jotka ovat muuttuneet digi- ja mediatoimistoiksi. Myös palvelumuotoilutoimistoja, jotka eivät selkeästi sijoitu millekään tietylle luovan alan sektorille, on syntynyt viime vuosina Suomeen.

### 3.2.4 Resurssit

Yrityksen käytössä olevia resursseja ovat esimerkiksi työntekijät, osaaminen, inhimillinen pääoma, verkostot sekä taloudelliset resurssit. Erityisesti taloudelliset resurssit ovat tutkimuksissa saaneet paljon huomiota, sillä raha on helppo muuttaa muunlaisiksi resursseiksi (Wiklund ym. 2009: 355). Tässä luvussa resursseja käsitellään *resurssiperusteisen näkemyksen* (*resource based view, RBV*) kautta.

Resurssiperusteinen näkemyksen mukaan yrityksen kilpailuetu syntyy sen käytössä olevista resursseista. Resurssit voivat olla aineellisia tai aineettomia. Jotta kilpailuetua syntyisi, niiden on oltava arvokkaita ja harvinaisia, eivätkä ne voi olla helposti kopioitavissa. (Barney 2001.) Erityisesti luovien alojen näkökulmasta aineettomat resurssit kuten osaaminen ja kokemus ovat keskeisiä, ja siten resurssiperusteinen näkökulma tarjoaa kiinnostavan näkökulman aiheeseen. Vaikka alalla tekninen osaaminen ja liiketoimintamallit ovat periaatteessa helposti kopioitavissa, niiden taustalla olevaa henkilökohtaista näkemystä ja kokemusta ei voi koskaan täysin imitoida. Lisäksi aiemmat työnäytteet ovat yrityksille tärkeä resurssi. Varsinkin isot toimistot rekrytoivat toisiltaan suunnittelijoita, joilla on tarvittavia kontakteja, työnäytteitä tai osaamista.

Kilpailuedun synty tapa riippuu näkökulmasta. Yhden näkökulman mukaan jo resurssit itsessään antavat etumatkaa muihin yrityksiin. Toiset ajattelutavan mukaan keskeistä on, miten resursseja käytetään ja yhdistellään. Juuri resurssien yhdistäminen tekee yrityksen tuotteesta yksilöllisen. Tätä prosessia ohjaa yrittäjyysuuntautuneisuus ja erityisesti yrittäjän inhimillinen pääoma. (McKelvie, Wiklund & Davidsson 2006: 180; Wiklund ym. 2009: 355.)

Resurssiperusteinen näkemys voidaan jakaa kolmeen suuntaukseen sen mukaan, mitkä resurssit nähdään keskeisenä (Wiklund ym. 2009: 355). Ensimmäinen tutkimussuuntaus ei ota kantaa resurssien laatuun. Sen mukaan kaikki arvokkaat ja harvinaiset resurssit, joita yrityksellä on käytössään, tarjoavat yritykselle kilpailuetua suhteessa yrityksiin, joilla näitä resursseja ei ole. (Wiklund ym. 2009: 355.) Yrittäjyysuuntautuneisuus – käytännössä yrityksen strategia ja prosessit – ohjaa sitä, miten resursseja käytetään. (Wiklund ym. 2009: 355.)

Toinen suuntaus painottaa työyhteisön ja erityisesti yrittäjän inhimillistä pääomaa (Wiklund ym. 2009: 356). Inhimillinen pääoma koostuu tiedoista ja taidosta, jotka on voitu saavuttaa kokemuksen tai koulutuksen kautta. Suurempi inhimillinen pääoma lisää todennäköisyyttä sille, että yrittäjä tekee yritystä hyödyttäviä päätöksiä ja toimenpiteitä. (Wiklund & Shepherd 2003: 1924.) Inhi-

millinen pääoma auttaa yrittäjää tunnistamaan kasvumahdollisuudet ja valitsemaan sopivat resurssit, joilla ympäristön tarjoamiin tilaisuuksiin voidaan vastata (Wiklund ym. 2009: 356).

Inhimillinen pääoma voidaan jakaa kahteen kategoriaan, yleiseen ja erityiseen. Yleinen inhimillinen pääoma liittyy koulutuksen ja työkokemuksen pituuteen. Koulutettujen henkilöiden on todettu todennäköisemmin johtavan kasvuyrityksiä kuin vähemmän koulutettujen. Aiemman työuran pituudella ei ole todettu olevan yhteyttä kasvuyrittäjänä menestymiseen. (Wiklund & Shepherd 2003: 1924.) Sen sijaan on havaittu, että jos yrittäjällä on paljon aiempaa työkokemusta, hän luopuu yrittämisestä todennäköisemmin kuin vähemmän työkokemusta omaavat. Tämän arvellaan johtuvan siitä, että pitkä työkokemus tekee henkilöstä halutumman palkkatyömarkkinoilla. (Van Praag 2003.)

Erityinen inhimillinen pääoma on tietystä alalta tai tilanteesta kerättyä kokemusta ja osaamista. Kasvuyrittäjän erityinen pääoma pitää siis sisällään esimerkiksi kokemusta startup-yrittäjyydestä, johtamistaidot ja nopeasti muuttuvissa tilanteissa työskentelyn. Inhimilliseen pääomaan kuuluu kyky hallita kasvua. Se vaatii yrittäjältä sisäistä uudelleenorganisointia yrityksen kasvaessa. (Wiklund & Shepherd 2003: 1924.)

Kolmas resurssiperusteisen näkemyksen haara keskittyy verkostoihin. Eri-laisten verkostojen kautta yritys saa käyttöönsä sekä tietoa, taloudellista pääomaa että tuotanto- ja markkinointiresursseja. Verkostot voivat olla sekä organisaatioiden välisiä (esimerkiksi yhteistyö muiden yritysten, organisaatioiden tai yliopistojen kanssa), yrityksen sisäisiä (esimerkiksi johtotiimin sisäiset suhteet) tai yrittäjän henkilökohtaisia suhteita. (Wiklund ym. 2009: 356.) Luovilla aloilla erityisesti epämuodolliset verkostot ovat tyypillisiä (Rae 2004: 494).

### 3.3 KASVUMEKANISMIT: KOLME MALLIA

Tässä luvussa käsitellään erilaisia kasvumekanismeja. Kaksi ensimmäistä, resursseihin ja tilaisuuksiin sekä satunnaispolkuun keskittyvät mallit, liittyvät määrälliseen kasvuun. Kriittisen pisteen teoriassa keskeistä on oppiminen, ja siten se on yhteydessä kehittymiseen. Lopuksi tehdään yhteenveto eri kasvumalleista.

#### 3.3.1 Resurssit ja tilaisuudet

Tässä luvussa kasvuprosessia tarkastellaan Edith Penrosen (1959) klassisen *The Theory of the Growth of the Firm* -teoksen pohjalta tehtyjen tutkimusten kautta. Penrosen mukaan yritys muodostuu resursseista (tai voimavaroista), joista voidaan muodostaa erilaisia yhdistelmiä. Teoria onkin yksi edellisessä luvussa esitellyn resurssiperusteisen näkemyksen taustalla olevista teorioista. Juuri resurssien yhdistäminen tekee yrityksen tuotteesta yksilöllisen. Kaikki mahdolliset resurssit tai resurssiyhdistelmät eivät koskaan ole käytössä. Tämä luo kasvupotentiaalin. Kasvun toteutuminen riippuu siitä, osaako yritys käyttää markkina-tilanteeseen sopivia resursseja. Kun yritys tarttuu omiin resursseihinsa sopiviin tilaisuuksiin, syntyy kasvua. (McKelvie & Wiklund 2010: 272, 180; Davidsson ym. 2009; Wiklund ym. 2009: 355.)

Kasvumekanismiin liittyy visionäärinen ja operatiivinen puoli. Yrittäjämäisyyttä tarvitaan tilaisuuksien ja resurssien tunnistamiseksi. Visio ei kuitenkaan yksistään riitä. Tilaisuuteen reagoiminen vaatii käytännön toimintaa. Siten johtamistaidot ovat kasvulle keskeisiä. (McKelvie & Wiklund 2010: 272.)

Kasvua rajoittavat rutiinit. Kun yritys tottuu vastaamaan tiettyihin tilaisuuksiin tietynlaisilla toimintatavoilla, uudet tilaisuudet jäävät helposti huomaamatta. Tämä rajoittaa innovatiivisuutta ja hidastaa uuden oppimista. Voimavaroja ei myöskään hyödynnetä parhaalla mahdollisella tavalla, jos samoja asioita tehdään rutiininomaisesti ilman että arvioidaan, soveltuvatko vanhat toimintatavat uusiin tilanteisiin. (McKelvie & Wiklund 2010: 272.)

Rutinoitumisen takia jatkuva orgaaninen kasvu pitkällä aikavälillä on vaikeaa. Kasvua vauhdittamaan tarvitaan uudenlaisia resursseja ja taitoja, joita syntyy esimerkiksi yritysten yhdistämisellä. (McKelvie & Wiklund 2010: 272.)

#### 3.3.2 Satunnaispolku

Vaikka tutkimuksissa on löydetty monia kasvuun vaikuttavia tekijöitä, vahvoja kasvua ennustavia syy-seuraus -suhteita ei ole onnistuttu osoittamaan. Tämä tukee näkemystä, jonka mukaan kasvuvauhti on pitkälti satunnaista. (McKelvie & Wiklund 2010: 277.) Coad ym. (2013) esittävät, että yrityksiä ei voi jakaa erilaisiin tyyppeihin (kuten gaselli tai norsu) niiden kasvuhistorian perusteella, koska kasvuvauhti vaihtelee jatkuvasti. Gasellinkin nopeus voi hidastua, ja hidas kasvu voi kääntyä vauhdikkaaksi nousukiidoksi.

Coadin ym. (2013) mukaan kasvu on pitkälti satunnainen prosessi, johon perustajan tai perustajien iällä, sukupuolella, aiemmalla kokemuksella ja neuvonantajilla on vain jonkin verran vaikutusta. Aiempi kasvu kuitenkin vaikuttaa paran-

taa todennäköisyyttä yrityksen selviämiseen. Tutkijat käyttävät perusteluissaan *Gambler's Ruin* –uhkapeliteoriaa, jonka mukaan voitot (kasvu) ovat satunnaisia, ja pelissä mukana pysyminen (yrityksen selviytyminen) riippuu kertyneistä resursseista. Ne voivat olla pelin aikana kerättyjä voittoja tai muusta lähteestä hankittuja resursseja. Resursseilla siis on myös tässä teoriassa merkitystä kasvuun, mutta ainoastaan välillisesti. Selviytyminen ei ole sattumaa – se riippuu kasvupolun aikana kertyneistä resursseista. Kasvu on kuitenkin satunnaista eikä riipu resursseista. Coadin ym. (2013) näkemyksen mukaan yrityksen selviytymistä voisi siis jossain määrin ennustaa tarkastelemalla sen aiempaa kehitystä.

Klassiseen *Gambler's Ruin* –teoriaan verrattuna yritystoiminnassa voitoilla eli kasvulla on suurempi merkitys selviytymiseen. *Gambler's Ruin* –teoria soveltuu tutkijoiden mukaan erityisen hyvin aloittaville yrityksille, koska niillä ei vielä ole rutiineja ja toimintatapoja yllättävien tilanteiden varalle. (Coad ym. 2013.)

### 3.3.3 Ongelmanratkaisukyky

Yrityksen kehitys on täynnä erilaisia vaihtoehtoja. Kasvu ei ole lineaarista eikä yhteismitallista kaikille yrityksille. Muutos on kuitenkin ajan myötä varmaa ja välttämätöntä, ja sen myötä yritykset joutuvat ratkaisemaan erilaisia ongelmia. Usea tutkija (ks. esim. Cameron

ja Whetten 1983, Hanks ym. 1993, McMahon 1998, Quinn ja Cameron 1983) onkin ehdottanut, että yrityksen kehitys koostuu erilaisista toisiaan seuraavista vaiheista samoin kuin kasveilla ja eläimillä. Erilaisia vaiheita ovat esimerkiksi yrityksen perustaminen, sen selviytyminen markkinoilla, laajentuminen, kypsyminen, erilaistuminen ja rappio. (Phelps, Adams & Bessant 2007.)

Tasoihin ja vaiheisiin liittyvä ajatus on intuitiivisesti helppo ymmärtää, koska syntymästä alkava kehityskaari on tuttu ihmiselämästä ja kaikkialta luonnosta. Moni tutkija, erityisesti Phelps ym. (2007; ks. myös esim. Levie ja Hay 1998, Vyakarnam ym. 2000, Rutherford ym. 2003) kuitenkin osoittaa tähän ajatteluun liittyviä ongelmia. Erilaiset yritykset pohtivat kasvuprosessinsa aikana hyvin erilaisia asioita (McKelvie & Wiklund 2010, 164) ja kaikki yritykset eivät käy läpi kaikkia vaiheita. Yritys voi hypätä suoraan syntymästä kuolemaan, tai vaiheet voivat ilmetä erilaisessa järjestyksessä. Laajentumisen lisäksi on luonnollista, että yritykset supistavat toimintaansa ja työntekijämääräänsä. (Phelps ym. 2007: 4–5.)

Sen sijaan että yrityksen kasvua ja kehitystä tarkasteltaisiin elämänvaiheina, Phelps ym. (2007) ehdottavat korvaavaksi ajattelumalliksi kriittisen pisteen (*tipping point*) teoriaa. Yrityskontekstissa kriittinen piste on tilanne, jossa yrityksen nykyiset toimintatavat eivät enää vie sitä eteenpäin. Silloin yrityksen tulee ratkaista kohtaamansa ongelmat, jotta kasvu voisi jatkua.

Kriittisen pisteen teoria koostuu kahdesta osasta. Ensimmäisen mukaan erilaisten yrityksen kehityskaarensa aikana kohtaamisessa ongelmissa on paljon samaa, vaikka itse kehityskaari olisikin hyvin erilainen. (Phelps ym. 2007.) Kuudesta tyypillisistä ongelma-alueesta kerrotaan tarkemmin luvussa 3.4.1.

Toinen osa liittyy ongelmien ratkaisuprosessiin, joka koostuu kolmesta oppimisen tasosta. Ratkaistakseen ongelman yrityksen tulee ensin tiedostaa ja tunnistaa se, ja sitten kerätä ja soveltaa tietoa, jolla haasteen voi ratkaista. (Phelps



ym. 2007: 8, 11.) Tasoja ei voi määritellä elämänvaiheiden, tai esimerkiksi yrityksen rakenteen tai muun yritykseen liittyvän muuttujan avulla.

Ensimmäinen taso on ongelman tiedostaminen. Yritys ei välttämättä tunnista, että se on kohdannut kriittisen pisteen. Vasta kun tarve on tunnistettu, tietoa voidaan etsiä ja soveltaa käytäntöön. Tiedonhankinta on toinen taso. Toisaalta moni yritys jättää väliin tiedonhankintavaiheen ja tekee ratkaisun ilman laajempaa ymmärrystä. Ratkaisun toteuttaminen käytännössä on kolmas taso. (Phelps ym. 2007.) Ongelmanratkaisuprosessiin liittyy olennaisesti omistaja-yrittäjän kyky vaihtaa rooliaan yrityksessä, jos ratkaisu sitä vaatii (Phelps ym. 2007: 6).

Ulkopuolisten neuvonantajien ja verkostojen hyödyntäminen on suositeltavaa ongelmia ratkottaessa. Tutkimuksissa on huomattu, että pienyritykset eivät yleensä ole kovin hyviä keräämään tietoa yksinään. Ilman ulkopuolista apua ongelmien ratkaisumalliksi jää usein yritys ja erehdys, ja lopputulos ei välttämättä auta kasvua. Jos ongelmat eivät ratkea nopeasti, saattaa myös käydä niin, että yritys pitäytyy vanhoissa toimintamalleissa. (Phelps ym. 2007.)

Yritysten on helpompi oppia itsensä kaltaisilta toimijoilta, joten yhteistointaverkostot ovat suositeltu malli tiedon lisäämiseksi. Tämä tietysti saattaa rajoittaa opittavaa sisältöä, kun toimijat ovat hyvin samankaltaisia. Toinen hankaluus on se, että keskinäinen kilpailu saattaa olla este avoimelle tiedon jakamiselle. (Phelps ym. 2007.)

### **3.3.4 Kuusi kriittistä pistettä**

Phelps ym. (2007) mukaan yrityksen kohtaamat ongelmat voi jakaa kuuteen erilaisiin alueeseen. Näitä ovat ihmisten johtaminen, strateginen suuntautuneisuus, muodolliset järjestelmät, markkinoille tulo, rahoituksen hankkiminen ja toiminnan kehittäminen.

#### **Henkilöjohtaminen**

Henkilöstöhallinnan näkökulmasta kasvu tarkoittaa, että työ ei ole enää yhden henkilön – yrittäjän – varassa. Tehtäviä delegoidaan muillekin. Henkilöstöhallintaan liittyy henkilöstön rekrytoiminen, kouluttaminen, johtaminen, delegoiminen, kompensatio ja työtaakan hallinnoiminen. Henkilöjohtamiseen liittyvät taidot kuten delegointi, osallistaminen, viestintä ja tiimityö ovat ensisijaisen tärkeitä, jotta toimintatapa voi kehittyä yrittäjävetoisuudesta kohti ammattimaisempaa rakennetta. (Phelps ym. 2007: 8.) Yrittäjämäisesti ja ei-yrittäjämäisesti toimivien yritysten suurimmat erot henkilöstöjohtamisessa vaikuttaisivat olevan suoriutumisen arviointi, kompensatio ja koulutus. (Phelps ym. 2007: 9, ks. myös Jones ym. 1995.)

Kasvu ei ole pelkästään taloudellinen mekanismi. Se vaikuttaa myös yrityksen henkilöstön rooleihin. Vastuu yrityksen johtamisesta saattaa siirtyä perustajalta toiselle henkilölle. Yritykseen täytyy luoda kokonaan uusia rooleja kuten johtajia ja yhteen asiaan keskittyviä asiantuntijoita. Muutokset edellyttävät vanhojen odotusten muuttamista, sosiaalisten suhteiden huomioimista, käytäntö-

jen jakamista ja konfliktinratkaisukykyä. Uusia työntekijöitä täytyy kouluttaa omaksumaan yrityksen tavat ja arvot. (Rae 2004: 498)

Koska graafisen suunnittelun yritykset perustuvat ihmisten osaamiseen, voisi olettaa, että henkilöjohtaminen on yrityksille keskeistä. Alan yritykset ovat toisaalta pieniä, mistä johtuen toimintakulttuuri tuntuisi olevan epämuodollista.

### **Strateginen suuntautuneisuus**

Käytännössä monen pienyrityksen, myös yrittäjämäisesti suuntautuneen, strategia on hajanainen ja syntyy hetkessä. Työskentely on reaktiivista: vastataan niihin tilanteisiin ja tilaisuuksiin, joita kohdataan eikä reagointitapaa ole ennalta suunniteltu. (Phelps ym. 2007: 9.)

Kuitenkin kasvun ja strategian suunnittelun välillä on osoitettu olevan yhteys. Sillä, minkälaisen strategian valitsee, ei ole niinkään väliä. Sekä marginaalistrategiat että laajat strategiat on osoitettu toimiviksi. Vaikuttaakin siltä, että jos tähtäimessä on kasvu, mikä tahansa harkittu strategia auttaa pääsemään tavoitteeseen paremmin kuin toimiminen ilman strategiaa. Strategiatyöhön kuuluu esimerkiksi tavoitteiden asettaminen ja liiketoiminnan organisoiminen. Tulisi siis tehdä valintoja siitä, millaisia töitä ja mille asiakkaille tekee, sekä kehittää omaa brändiä ja asemaa markkinoilla. (Phelps ym. 2007: 9.)

### **Muodolliset järjestelmät**

Kasvun myötä yrityksen käytännön muuttuvat muodollisemmaksi ja järkiperäisemmäksi reaktiivisuuden sijaan. Muodollisempien järjestelmien tarve ilmenee yleensä siinä vaiheessa, kun yrityksen toimintatavat eivät enää riitä vastaamaan muuttuvan ympäristön asettamiin haasteisiin, ne tuottavat liikaa virheitä tai jäävät jälkeen kilpailijoista. Harkitut toimintatavat auttavat yritystä käyttämään rajalliset resurssinsa tehokkaammin ja kohdentamaan ne tarkemmin. Siten ne parantavat innovatiivisuutta ja joidenkin tulosten mukaan auttavat yritystä tekemään parempia päätöksiä tuotteidensa suhteen. (Phelps ym. 2007: 10.)

Kontrollin ja ohjauksen lisääntyminen ovat vastauksia erityisesti kahteen mahdolliseen kriisiin: suuremman kilpailijan ilmestymiseen ja tarpeeseen laajentaa markkinoita tai tuotevalikoimaa. (Phelps ym. 2007: 10; ks. myös Aldrich & Langton 1997, Scott & Bruce 1987.) Muodollisuudessa on kaksi puolta. Toisaalta on todettu, että muodollisten toimintatapojen puute on painavin pienyritysten kasvua estävä ongelma (ks. Underdown & Liles 1998). Toisaalta yritysten kasvaessa isoksi rakenteet voivat tulla niin jäykiksi, että ne alkavat estää uusien innovaatioiden kehittymistä (ks. Van de Ven 1986). (Phelps ym. 2007: 10.) Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että pienten alkuvaiheessa olevien yritysten kannattaa pelätä mieluummin hajanaista ja päämäärätöntä toimintatapaa kuin toimintansa liikaa byrokratisoitumista.

## **New market entry**

Uusille markkinoille tulemiseen voi kuulua liiketoimintasuunnitelman mukauttaminen uusille markkinoille tai kokonaan uusien tuotteiden luominen vanhoille asiakkaille. Joka tapauksessa uusille markkinoille astumiseen vaaditaan asiakkaiden ja heidän tarpeidensa ymmärtämistä. On osoitettu, että firmat jotka tämän hallitsevat, menestyvät paremmin. Tässä osaamisessa pienyrityksillä on kuitenkin puutteita. (Phelps ym. 2007: 10.)

Graafisen suunnittelun yrityksen näkökulmasta uudet markkinat voivat tarkoittaa eri asioita. Toiminnan laajentaminen ulkomaille on yksi vaihtoehto. Uusien tuotteiden tarjoaminen vanhoille asiakkaille on suunnitteluyrityksissä arkipäivää, koska teknologiat muuttuvat niin nopeasti. Toimisto, joka ennen suunnitteli lehtikonsepteja, saattaa nykyään tarjota sovellussuunnittelua. Myös palvelumuotoilu kuuluu jossain määrin monen toimiston valikoimaan. Voidaan kuitenkin pohtia, onko tässä kyse kokonaan uusien tuotteiden luomisesta. Asiakkaan näkökulmassa kyse saattaa olla kokonaan uusista palveluista, kun taas toimistojen näkökulmasta kyse voi olla tutun työn tekemisestä uusilla välineillä.

Suomessa ei ole kovin yleistä, että graafisen suunnittelun yritykset kehittäisivät omaehtoisesti kokonaan uusia palveluita tai tuotteita. Joitain esimerkkejä löytyy, esimerkiksi BOTH:n lanseeraama Joukkoenkeli-verkkopalvelu ja Aivanin Unmonday-kaiutin.

## **Rahoituksen hankinta**

Tulorahoitus on yleisin pienyritysten rahoitusmuoto yritysten alkuvaiheessa. Kuitenkin yrityksen kasvaessa ulkopuolinen rahoitus – esimerkiksi laina – saatetaan osoittautua tarpeelliseksi. Hyvä strategia ja riskienhallinta auttavat saamaan rahoitusta. (Phelps ym. 2007: 10.) Graafisen suunnittelun yrityksen perustaminen ei vaadi suurta alkupääomaa, joten suurimmalle osalle toimijoista rahoituksen hankinta tuskin on keskeinen ongelma-alue.

## **Toiminnan kehittäminen**

Toiminnan kehittäminen tarkoittaa ensin prosessien tiedostamista ja sitten parhaiden käytäntöjen kehittämistä. Tämä tehostaa toimintaa ja auttaa välttämään virheitä. (Phelps ym. 2007: 11.)

Moni pienyritys ei kehitä toimintaansa, koska kehitystyölle ei ole akuuttia tarvetta. Yrityksen arki pyörii kuten aiemminkin. Saattaa myös olla, ettei kehitystyötä varten ole rahaa, tietoa, tai motivaatiota. Käytäntöjen parantamisen esteenä saattaa olla myös päättämättömyys. (Phelps ym. 2007: 11.)

### 3.3.5 Yhteenveto kasvumalleista

Resurssiperusteiseen näkemykseen ja kriittisen pisteen teoriaan liittyy molempiin vahvasti oppimisprosessi ja uuden tiedon soveltaminen käytäntöön. Resurssiperusteisessa teoriassa kasvua aikaansaava tekijä on tilaisuus. Sen tunnistaminen ja siihen tarttuminen vaatii sopivia resursseja, jotka voivat olla tietoa ja osaamista. Kriittinen piste taas on ongelma, jonka ratkaisu vaatii tietoa ja osaamista, ja kasvu syntyy ongelman onnistuneesta ratkaisusta.

Molemmissa malleissa siis tarvitaan uutta tietoa, jotta innovatiivisia ratkaisuja voidaan tehdä, olipa lähtökohtana sitten ongelma tai mahdollisuus. Teoreettisella tasolla tästä voidaan tehdä johtopäätös, että jatkuva uuden tiedon ja osaamisen hankkiminen sekä sen soveltaminen käytäntöön on keskeistä yrityksen kasvulle ja kehitymiselle.

Gambler's ruin -teoria korostaa muihin malleihin verrattuna sattuman merkitystä. Vaikka teoria kritisoi resurssiperusteista näkemystä, niissä on myös paljon samaa. Gambler's ruin -teoriassa on vahvempi prosessipainotus kuin kahdessa muussa: resurssien nähdään kertyvän saavutettujen voittojen kautta. Periaatteessa satunnaishetken voi nähdä viitekehyksenä, jonka puitteissa erilaiset kasvumeکانismit toimivat. Tilaisuuksiin tarttumisen tai ongelmien ratkaisemisen lisäksi sattuma on tällöin suuressa roolissa.

Tässä tutkimuksessa ei nähdä tarpeellisena pitäytyä yhdessä mallissa, vaan oletetaan, että yritysten kasvuprosessia voidaan selittää kaikkien kolmen mallin piirteiden kautta. Erilaisten mekanismien voisi olettaa korostuvan erilaisissa tilanteissa. Koska tutkimus keskittyy yksittäisten tilanteiden ja esimerkkien tarkasteluun, selittäviä malleja on hyvä olla useampi.

## 4 Tutkimusmetodi

### 4.1 TAPAUSTUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT JA TOTEUTUS

Koska tutkimusta luovien alojen, saati graafisen muotoilun yritysten kasvuun vaikuttavista tekijöistä ei ole, ainoa keino hankkia tietoa niistä on tutustua yrityksiin. Myös usea tutkija (esim. Davidsson ym. 2007; Shepherd & Wiklund 2009; McKelvie & Wiklund 2010) suosittelevat yrityskasvun tutkimista rajatun toimialan sisällä tapaustutkimuksen keinoin.

Tapaustutkimus on kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivista tutkimus sopii sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, joita halutaan ymmärtää kokonaisvaltaisemmin. Kvalitatiivinen tutkimus antaa tilaa tutkittavien omille käsityksille ja kokemuksille. Tapaustutkimus valikoitui tutkimusmetodiksi myös siksi, että kuten jo johdannossa todettiin, graafista muotoilua tekevien yritysten tutkiminen tilastojen avulla on mahdotonta. Poikkeavat toimialaluokitukset eivät mahdollista sopivan otoksen rajaamista.

Tutkimus toteutettiin seuraavasti

1. Tutkittavien yritysten kriteerien määrittäminen
2. Haastattelurungon rakentaminen kirjallisuuden perusteella (liite 2)
3. Tutkittavien yritysten valinta ja haastattelujen sopiminen
4. Taustakysely sähköpostitse (liite 3)
5. Haastattelut
6. Haastatteluaineiston litterointi ja analysointi kolmessa vaiheessa
7. Tulosten tarkistuttaminen haastateltavilla yrityksillä

Kasvuprossin tutkimiseen suositellaan pitkäaikaistutkimusta, koska jälkikäteen rakennettuihin kasvukertomuksiin liittyy riski jälkiviisauksesta. Informantit saattavat järkeillä liikaa, jättää jotain kertomatta ja tulkita tapahtumia. Tämän välttämiseksi suositellaan useampien informanttien käyttämistä. (Davidsson ym. 2007: 368.) Pitkäaikaistutkimus ei käytännön syiden takia ollut mahdollista. Kaikista yrityksistä pyrittiin haastattelemaan kaksi informanttia. Kahden yrityksen kohdalla se ei onnistunut käytännön syiden takia.

### 4.2 TUTKITTAVIEN YRITYSTEN VALINTA

Tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää graafisen muotoilun yrityksen menestystekijöitä ja kasvuprosessia. Kyseessä on ala, joka perustuu paljolti henkilökohdalliseen osaamiseen, joten oli luontevaa ottaa tarkasteluun useita yrityksiä. Tällöin henkilöön liittyvät tekijät eivät johda harhaan, kun etsitään yhteisiä tekijöitä.

Tapaukset tulee myös valita teoriaan pohjautuvien kriteerien perusteella – ei satunnaisesti niistä yrityksistä, joita tutkija sattuu tuntemaan. (Davidsson ym. 2007.) Tutkittavat yritykset valittiin niin, että otoksessa riittävästi samankaltaisuutta, jotta yhtäläisyyksiä voidaan tunnistaa. Toisaalta mukaan pyrittiin saamaan myös yrityksiä, jotka ovat jollain tavalla edelläkävijöitä. Myös haastatteluihin liittyvät käytännön asiat kuten yritysten sijainti ja aikataulu täytyi ottaa huomioon.

Tutkittavat yritykset valittiin seuraavin kriteerein:

- Yrityksen perustajista vähintään yksi on graafinen suunnittelija, ja graafinen suunnittelu kuuluu yrityksen ydinosaamiseen (tiukasti rajattu toimiala, Pullenin (2013) jaottelu luovan alan yrityksistä).
- Yritys on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana sekä liikevaihdon että työntekijämäärällä mitattuna. Yritys ei ole tuottanut tappiota viimeisen kolmen vuoden aikana. (Kasvun mittarit, ks. luku 3.1.3).
- Haastatteluhetkellä yrityksellä on vähintään viisi työntekijää perustajat mukaan lukien (Yrittäjämäinen toimintatapa, ks. luku 2.1)
- Yritys on perustettu vuoden 2005 jälkeen. Mukaan haluttiin nuoria yrityksiä, jotta yrityksen alkuvaiheet olisivat perustajien tuoreessa muistissa. Toisaalta tiukka aikaraja tekee yritysten toimintaympäristön vertailemisesta luotettavampaa. Aikarajan määritti lopulta se, että kovin nuoria, muut kriteerit täyttäviä kiinnostavia yrityksiä ei juurikaan löytynyt.
- Yritys sijaitsee Helsingissä. Kriteeri on ensisijaisesti käytännöllinen, mutta tekee myös toimintaympäristöstä yhteneväisemmän.
- Yrityksen kehityskaari on graafisen muotoilun yrittäjien näkökulmasta kiinnostava (tiukasti rajattu toimiala ja Raen (2004) esittämä käytännön teorian näkökulma).

Mielenkiintoisuus alan näkökulmasta määriteltiin niin, että ensimmäisiltä haastateltavilta yrityksiltä kysyttiin, mitä yrityksiä he pitävät mielenkiintoisina. Puolet tutkittavien yritysten nimistä näkyi näillä listoilla – tosin osa ehdotetuista yrityksistä oli jo muutenkin valittu haastateltaviksi. Ne, joiden nimet eivät tulleet esiin listoissa, ovat mukana siksi, että joukko ei koostuisi pelkästään toistensa suorista kilpailijoista, joita kysely tuotti. Yritysten valinnassa haettiin vaihtelua esimerkiksi perustajien aiemman kokemuksen, yrityksen iän ja yritysten tarjonnan välillä.

Kriteereitä venytettiin kahden kiinnostavan yrityksen kohdalla. Leroy on perustettu vuonna 2011, joten sen kasvua voidaan mitata ainoastaan kahden viime tilikauden luvuilla. Yritys on kuitenkin siinä ajassa kasvanut sekä liikevaihdoltaan että tulokseltaan hyvin voimakkaasti.

Nordkapp poikkeaa muista yrityksistä toimialaltaan, mutta täyttää kuitenkin luovan toimiston kriteerit. Visuaalinen suunnittelu kuuluu sen toimintaan, mutta yritys ei ole missään vaiheessa tehnyt pelkästään sitä vaan keskittyy digitaalisiin tuotteisiin ja palveluihin. Nordkapp on mukana esimerkkinä siitä, miten graafinen muotoilu on osa laajempaa yritysidea.

Tutkittavien yritysten määrään vaikutti ensisijaisesti aikataulu sekä kriteerit täyttävien yritysten löytyminen. Alarajaksi oli päätetty neljä ja ylärajaksi kymmenen, mitä myös Eisenhardt (1989) suosittelee. Pienemmän tapausmäärän tuottama tieto ei useinkaan riitä teoreettisen vertailun tekemiseen, ja useampien tapausten määrä tuottaa niin paljon tietoa, että sen käsitteleminen tulee hankalaksi.

### 4.3 HAASTATTELUN RAKENNE JA TOTEUTUS

Haastattelumetodiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Se mahdollisti teoreettisen viitekehyksen hyödyntämisen kysymysten suunnittelussa, mutta jät-

ti tilaa haastateltavien omille tulkinnoille. Yrittäjien omat kertomukset nähtiin erityisen tärkeänä, koska aiempaa tutkimustietoa juuri tältä alalta ei ollut käytävissä.

Kirjallisuuskatsaukseen on valittu keskeisiä teemoja, jotka vaikuttavat pienyrityksen kasvuun. Ne ohjasivat haastattelurungon rakentamista. Haastattelurunkoon kuuluu viisi kattoteemaa.

1. Yrityksen tausta
  - Perustajien taustat
  - Mitä yritys tekee?
  - Yrityksen synty
  - Strategia ja tavoitteet
2. Kehityskaari ja toiminta
  - Yrityksen tarina
  - Ongelmat
  - Mahdollisuudet ja niiden tunnistaminen
3. Kriittiset pisteet
  - Myynti ja markkinointi
  - Verkostot ja neuvonantajat
  - Henkilöstöhallinta, johtaminen ja rekrytointi
  - Muodolliset käytännöt ja toiminnan kehittäminen
  - Päätöksenteko ja johtaminen
  - Rahoitus
4. Markkinoiden tilanne
5. Yrittäjien oma käsitys menestyksestä ja yrityksen menestystekijöistä

Kutakin teemaa ja alateemaa avattiin lisäkysymyksillä. Alkuperäinen haastattelurunko on tämän työn liitteenä (liite 2). Kaikkia kysymyksiä ei kysytty kaikilta haastateltavilta samoin sanoin. Aikataulun takia osaa kysymyksistä ei ehditty käsittelemään kaikkien haastateltavien kanssa. Osa kysymyksistä jätettiin joidenkin haastateltavien kohdalla kysymättä, koska haastateltava käsitteli teemaa jonkin muun kysymyksen yhteydessä. Haastattelutilanne antoi mahdollisuuden tarkentaa teemoja lisäkysymyksillä.

#### **4.4 ANALYYSIMETODIN ESITTELY**

Kaikki haastattelut litteroitiin. Sen jälkeen niistä poimittiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset teemat, ”merkitysyksiköt”, jotka kirjattiin litteraattidostoon.

Työtä ohjasivat tässä vaiheessa seuraavat kysymykset:

##### **1) Millaiset tekijät ovat auttaneet yritystä eteenpäin...**

- Henkilökohtaisella tasolla (esim. perustajien arvot, tavoitteet, osaaminen)
- Firman sisäisesti (esim. prosessit, toimintatavat, työkuulttuuri, strategia, henkilöjohtaminen)
- Ulkoisella tasolla (esim. suhteet asiakkaisiin, verkostot, viestintä)

##### **2) Mitä menestys on?**

Kaikille merkitysyksiköille annettiin koodi, jonka avulla niiden alkuperäinen konteksti oli jäljitettävissä. Sen jälkeen yksiköt koottiin yhteen ja järjestettiin teemoittain. Yhden teeman alle koottiin samaan ilmiöön ja asiaan liittyvät merkitysyksiköt. Tässä vaiheessa teemojen lajittelua ei ohjannut mikään etukäteisasetelma, vaan teemat nousivat merkitysyksiköiden pohjalta. Sitä mukaa kun uusista haastatteluista tuli lisää materiaalia, kategorioita muokattiin ja tarvittaessa luotiin uusia ylä- ja alakategorioita tai yhdistettiin vanhoja. Lopputuloksena syntyi ensimmäisen asteen analyysi, joka antoi kattavan kokonaiskuvan haastatteluissa esiin nousseista teemoista.

Seuraavassa vaiheessa kategorioiden pohjalta laadittiin tulosten taulukointia varten runko. Taulukon rivit nimettiin kategorioiden perusteella, ja sarakkeisiin merkittiin, mikäli kyseinen yritys oli kategoriassa edustettuna. Tässä vaiheessa palattiin litteraatteihin ja tarkistettiin merkitysyksiköiden konteksti, jotta vääriä tulkintoja vältettäisiin. Tämän perusteella kategorioita vielä hiottiin ja tarvittaessa yhdisteltiin. Lopuksi tarkistettiin litteraateista, puuttuiko jostain kategoriasta merkintä sellaisen yrityksen kohdalta, joka oli tuonut teeman esiin.

Sen jälkeen kun taulukot oli tehty ja analyysi kirjoitettu, jokaista yritystä käsittelevät tekstikohdat ja sitaattit sekä taulukot lähetettiin kullekin yritykselle tarkistettavaksi. Näin varmistettiin, että analyysissä ei ole virheellistä tietoa. Tässä vaiheessa haastateltavien oli mahdollista korjata, täydentää ja poistaa suoraan heihin liitettyä tietoa. Korjausmahdollisuutta käytettiinkin hyväksi. Kahden informantin haastatteleminen kustakin yrityksestä osoittautui kannattavaksi, sillä korjauksia ja täydennyksiä tuli jonkin verran enemmän niiltä yrityksiltä, joista oli haastateltu vain yhtä henkilöä.

## **4.5 AINEISTON ANALYYSIN RAKENNE**

Luvussa 5 käsitellään haastatteluaineistoa. Aineistoista tehdyt taulukot toimivat analyysin lähtökohtana. Tekstin rakenne noudattelee löyhästi kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyjä teemoja.

Luvussa 5.1 esitellään yritysten taustat. Luvussa myös vastataan kysymykseen siitä, miten haastateltavat määrittelevät menestyksen, menestystekijät ja markkinoiden tilanteen.

Luvuissa 5.2–5.4 käsitellään aineistoa kriittisten pisteiden viitekehyksen läpi. Phelps ym. (2007) nimeämistä kuudesta kriittisestä pisteestä analyysissä keskitytään neljään: henkilöjohtamiseen (luku 5.2), muodollisiin järjestelmiin ja toiminnan kehittämiseen (luku 5.3) sekä strategiseen suuntautuneisuuteen (luku 5.4). Toiminnan kehittäminen liittyy haastateltavien puheessa muodollisiin järjestelmiin ja strategiseen suuntautumiseen, joten sitä ei käsitellä tässä omina kokonaisuutenaan.

Uudet markkinat ja rahoitus on rajattu käsittelyn ulkopuolelle, koska niihin liittyvät teemat eivät korostuneet keskustelussa. Tämä johtunee siitä, että kaikki haastatellut yritykset toimivat tulorahoituksella, ja perustajat olivat alalla jo ennen oman yrityksen perustamista. Yrityksen perustaminen ei siis ole vaatinut suuria alkuinvestointeja. Varsinkin freelancereille muutos aiempaan toimintaan oli aluksi pieni. Samasta syystä markkinoille tuleminen oli helppoa: ensimmäi-



set asiakkaat ja kontaktiverkosto olivat jo olemassa. Uusille markkinoille laajenemista käsitellään jonkin verran muiden teemojen lomassa, erityisesti luvussa 5.4.4. Suurimmalla osalla toiminnan laajeneminen liittyy osaamisen kasvamiseen, joka on mahdollistanut isompien ja haastavampien projektien parissa työskentelyn. Kaksi haastatelluista toimistoista oli astunut kokonaan uudelle markkinoille, joko avaamalla haarakonttorin ulkomaille tai perustamalla tytäryhtiön.

Kuten yhteenvedossa todetaan, kriittisen pisteen teoria ei suoraan näy yritysten kasvuprosessissa, mutta se muodostaa selkeän viitekehyksen kasvuun liittyvien teemojen tarkastelulle. Yläotsikoiden alla käsitellään myös kasvun edellyttämiä resursseja. Eri teorioita nivotaan yhteen luvussa 5.5, jossa esitetään taulukko keskeisistä menestystekijöistä.

Aineiston analyysissa on annettu paljon tilaa haastateltavien omille kertomuksille. Mukaan on pyritty saamaan paljon konkreettisia esimerkkejä ja suoria sitaatteja, jotta Raen (2004) kuvaamia käytännön teorioita olisi mahdollista muodostaa. Sen lisäksi, että kerrotaan mitkä teemat ovat tärkeitä, mukaan on pyritty saamaan haastateltavien näkemys siitä, mikä toimii, miksi, miten ja kenen kanssa.

## 4.6 TUTKITTAVAT YRITYKSET

Tässä luvussa esitellään lyhyesti kaikki haastatellut yritykset. Esittelytekstit on laadittu haastattelujen pohjalta. Taulukkoon 1 on merkitty yritysten keskeiset palvelut.

	Werklig	Nordkapp	BOTH	MacWell Creative	Leroy	Bond
Visuaaliset identiteetit / visuaalinen suunnittelu	•		•	•	•	•
Painomateriaalin suunnittelu & toteutus	•		• <sup>1</sup>	•	•	•
Myymäläsuunnittelu					•	•
Pakkaussuunnittelu					•	•
Tapahtumasuunnittelu				•		
Kampanjasuunnittelu				•	•	
Informaatiomuotoilu		• <sup>2</sup>		•		
Verkkosivustojen suunnittelu	•	•		•	•	• <sup>3</sup>
Digitaalinen tuotekehitys		•			•	
Palvelumuotoilu		•	•			•
Brändinrakennus/-hallinta/-identiteetti	•		•	•	•	•
Strateginen suunnittelu		•	•	•	•	•
Liiketoimintasuunnittelu / tuotteistus		•		•	•	

**Taulukko 1:** Yritysten keskeisimmät palvelut yrittäjien itsensä merkitseminä. Keskeisyys määritelty siten, että jokin seuraavista ehdoista täyttyy: a) yli puolet asiakkaista käyttää kyseistä palvelua, c) palvelu tuottaa merkittävän osan liikevoitosta, b) yritys profiloituu kyseisen palvelun kautta

1) Julkaisusuunnittelu. 2) Osana kaikkia suunnitteluprosessin vaiheita. 3) Myös toteutus.

#### 4.6.1 Werklig

Werkligin perustivat yrityksen nykyinen toimitusjohtaja Janne Kaitala ja graafinen suunnittelija Anssi Kähärä. Nykyinen osakas Tiina Latva tuli yritykseen mukaan varhaisessa vaiheessa tuottajaksi. Ajatus Werkligistä syntyi Kaitalan ja Kähärän työskennellessä mainostoimisto Luxuksella. Luxukselle tarjottiin ilme- ja identiteettiprojekteja, jotka eivät olleet sen ydinalaa. Werklig perustettiin tekemään näitä projekteja Luxuksen tytäryhtiönä. Melko pian Werkligille kuitenkin syntyi oma asiakaskunta, ja yhteistyö Luxuksen kanssa väheni. Nykyään Werklig on bränditoimisto, joka tekee pääasiassa brändisuunnittelua, visuaalisten identiteettien suunnittelua, pakkaussuunnittelua ja kampanjasuunnittelua.

##### Haastateltavat

Janne Kaitala, toimitusjohtaja, perustajaosakas

Tiina Latva, creative, osakas

#### 4.6.2 Nordkapp

Nordkapp syntyi, kun viisi jo aiemmin yhteistyötä tehnyttä tekijää muutti yhteiselle työhuoneelle. Perustajajoukossa oli sekä visuaalisen suunnittelun, koodauksen että strategian osaajia. Pienemmistä toimijoista ja freelancereista muodostettiin yksi yritys, koska perustajat toivoivat isomman yrityksen saavan aiempaa kiinnostavampia projekteja. Ajatuksena oli myös tuoda Suomeen uudenlainen yrityskonsepti, joka yhdistää palvelumuotoilua, digitaalista tuotekehitystä ja visuaalista suunnittelua. Aluksi yritys teki vielä jonkin verran markkinointisuunnittelua vanhoille asiakkaille alihankintatyönä, mutta se rajattiin pois tarjonnasta melko pian. Nykyään Nordkapp tekee digitaalista palvelumuotoilua, tuotekehitystä sekä tuotteistusta. Yrityksellä on vakituiset freelancerit mukaan lukien 16 työntekijää, joiden lisäksi se käyttää projektikohtaisesti asiantuntijoita. Nordkapp poikkeaa eniten tutkittavista yrityksistä: sen lähtökohdat ovat digisuunnittelussa ja palvelumuotoilussa visuaalisten identiteettien sijaan. Graafinen suunnittelu ja sen laatu on kuitenkin yksi yrityksen perusajatuksista, minkä takia se valittiin mukaan tutkimusaineistoon.

##### Haastateltavat:

Matti Mölsä, vanhempi suunnittelija, perustajaosakas

Sami Niemelä, luova johtaja, perustajaosakas, hallituksen jäsen

### 4.6.3 BOTH

BOTH syntyi osin sattumalta. Timo Berryllä ja Teemu Ollikaisella oli yhteinen työhuone, ja molemmat tekivät opintojen ohella freelance-töitä sekä lehtisuunnittelua. Ollikaista pyydettiin viestintätoimisto Pohjoisrannan alihankkijaksi sen yhteydessä oleviin tiloihin, ja hän houkutteli mukaan Berryn sekä kaksi muuta suunnittelijaa. Tiiviin yhteistyön takia kirjanpitäjä ehdotti toiminimien yhdistämistä ja syntyi BOTH. Yhteistyö viestintätoimiston kanssa takasi tasaisen asiakasvirran, ja antoi aikaa yritystoiminnan opetteluun. Vähitellen yhteistyö viestintätoimiston kanssa lakkasi, kun BOTH:lle kertyi lisää omia asiakkuuksia ja sen hinnat kohosivat. Nykyään BOTH Design Services on strategisesti ajattel-eva brändinrakentamiseen ja visuaalisen viestintään keskittyvä suunnittelutoimisto. Sen tarjontaan kuuluu myös sisällöntuotanto, digitaaliset sovellukset, sidosryhmien osallistaminen ja ympäristöön sijoittuvan taiteen konseptointi ja tekeminen. BOTH työllistää osakkaat mukaan lukien yhdeksän henkilöä. Niiden lisäksi se käyttää freelancereita ja tuntityöläisiä.

#### Haastateltavat

Teemu Ollikainen, toimitusjohtaja, perustajaosakas

Timo Berry, luova johtaja, perustajaosakas

### 4.6.4 MacWell Creative

Toni Lähde ja Andrew McDonald tapasivat työskennellessään ulkomailla Noki-an tapahtumien parissa. Kun molemmat olivat asettuneet Suomeen, he huomasivat muodostavansa hyvän konseptisuunnittelutiimin. Aluksi he myivät ideoitaan mainostoimistoille, mutta hyvän vastaanoton rohkaisemana syntyi ajatus omasta toimistosta. Taustalla oli myös halu toteuttaa omat ideat paremmin kuin muut sen tekivät. Yrityksen ensimmäiset työntekijät olivat projektipäällikkö ja ison kansainvälisen mainostoimiston entinen toimitusjohtaja. Nykyään Lähde on vastuussa yrityksen luovasta puolesta ja McDonald liiketoiminnasta. Työntekijöitä MacWell Creativella on yhteensä 12, mutta projekteissa saattaa olla mukana 150 ihmistä. Konseptit ja ideat ovat edelleen yrityksen toiminnan punainen lanka. Työt muodostuvat pääosin liiketoiminnan konseptoinnista, brändistrategian ja identiteetin suunnittelusta, tapahtumasuunnittelusta sekä kampanjasuunnittelusta.

#### Haastateltavat

Toni Lähde, luova johtaja, perustajaosakas

#### 4.6.5 Leroy

Janne Hänninen, Linus Vuorio ja Christa Björkstam perustivat Leroy'n vuonna 2011. Ennen sitä Hänninen oli työskennellyt freelancerina ja mainos- sekä designtoimistossa yli kuusi vuotta. Vuoriolla ja Björkstamilla oli aiemmin yhteinen yritys. Hänninen oli seurannut kaksikon työtä, ja ehdotti heille yhteisen yrityksen perustamista sillä maku, tyyli ja ajatustavat kohtasivat. Leroy on tullut tunnetuksi erityisesti kuvasuunnittelutoimistona. Sen projektit sisältävät visuaalisen identiteetin suunnittelua ja toteutusta, verkkosivujen uudistuksia, brändi-imagon luomista valokuvien avulla, painomateriaalin suunnittelua ja toteutusta. Janne Hänninen kuvaa toimiston lähestymistapaa seuraavasti: **”kaunis voi myydä itsensä tai kiinnostava voi olla myyntiargumentti. Tämä yhdistettynä äärimmäiseen laatuun. -- Laadukkaalla, kansainvälisellä lähestymisellä.”** Nykyään yrityksessä työskentelee seitsemän henkilöä, minkä lisäksi se käyttää harjoittelijoita ja freelancereita. Samassa tilassa Leroy'n kanssa toimii myös sen tytäryhtiö, viisihenkinen digituotantoyhtiö Milk+Chocolate. Toimistot tekevät tiivistä yhteistyötä.

##### Haastateltavat

Janne Hänninen, graafinen suunnittelija, perustajaosakas

Linus Vuorio, graafinen suunnittelija, perustajaosakas

#### 4.6.6 Bond

Bondin perustajat Arttu Salovaara, Aleksi Hautamäki ja Jesper Bange tapasivat työskennellessään designtoimisto Tangossa. Salovaara on strategi, jolla on sekä kaupallinen että muotoilukoulutus. Hautamäki on tilasuunnittelija ja Bange graafinen muotoilija. Kaikilla oli pitkä kokemus alalta ja halu tehdä laadukkaita ja menestyksekkäitä projekteja. Bondin perustamisvaiheessa kolmikko teki huolelliset suunnitelmat toimintakonseptista. Bondin lähtökohta oli **”miten me tehdään huippulaatua, mutta järkevään hintaan ja kannattavasti”**, ja nykyään mottona on **”Vain laatu kestää aikaa.”** Yrityksellä on tällä hetkellä 18 työntekijää ja haarakonttori Arabi-Emiraateissa.

##### Haastateltava

Arttu Salovaara, toimitusjohtaja, perustajaosakas

## 5 Tutkimustulokset

### 5.1 YHTEENVETO YRITYKSISTÄ

Tässä luvussa esitellään tutkittavien yritysten taustat, jotka on tiivistetty alla olevaan taulukkoon. Lisäksi analysoidaan haastateltavien käsityksiä menestyksestä, menestyksen edellytyksistä ja markkinatilanteesta.

	Werklig	Nordkapp	BOTH	MacWell Creative	Leroy	Bond
<b>PERUSTIEDOT</b>						
Perustamisvuosi	2008	2007	2006	2007	2011	2009
Työntekijöiden määrä perustamisvaiheessa	2	6	2	2	3	3
Työntekijöiden määrä 3/2014	9	12	8	12	7	18
Liikevaihto edelliseltä tilikaudelta (1000 €)	560	1250	606	1719	900	1415
Tulos edelliseltä tilikaudelta (1000 €)	28	75	79	184	200	238
<b>AINAKIN JOLLAIN PERUSTAJISTA OLI...</b>						
Kaupallinen koulutus	•					•
Aiempaa kokemusta alan toimitoista	•	•		•	•	•
Aiempaa kokemusta yrittäjyydestä		•	•	•	•	•
<b>YRITYKSEN PERUSTAMISEEN VAIKUTTI</b>						
Halu tehdä omaa juttua	•	•		•	•	•
Huomattiin, että yhteistyö toimii		•	•	•		•
Nähtiin markkinat	•	•		•	•	•
Alinhankintasopimus tai muu yhteistyö toisen yrityksen kanssa	•		•			
Sattuma			•	•	•	

**Taulukko 2:** Yritysten perustiedot sekä tiivistelmä perustajien taustoista ja yritysten syntymiseen vaikuttaneista tekijöistä.

## 5.1.1 Yritysten ja perustajien taustat

### Perustajien taustat

Kaikissa haastateltavissa yrityksissä oli perustamisvaiheessa mukana graafinen suunnittelija. Kahdessa tapauksista jollain perustajista oli kokemusta kaupalliselta alalta. Aiempaa yrittäjäkokemusta löytyi yhtä lukuun ottamatta kaikkien yritysten taustalta.

Osalla perustajista oli takana pitkä ura alan toimistoissa, osalla lyhyempi. BOTH:n perustajat eivät olleet töissä alan yrityksissä ennen omaa toimistoa. Kaikissa tapauksissa ainakin jollain perustajista oli jonkinlaista kokemusta alalta vähintään freelancerina.

### Perustamiseen vaikuttaneet syyt

Yritysten perustamiseen vaikutti viisi keskeistä teemaa: halu tehdä kiinnostavia projekteja omia laatukriteereitä vastaavasti, perustajien toimiva yhteistyö, markkinarako, olemassa olevat asiakkaat ja sattuma. Tyypillisiä tarinoita on karkeasti jaotellen kaksi. Ensimmäisessä kaksi tai useampi perustajista tutustuvat työskennellessään samassa yrityksessä, ja perustavat oman yrityksen toimivan yhteistyön ja havaitsemansa markkinaraon ympärille. Wekligin ja Bondin syntyy noudattaa tätä kaavaa. Toinen tyypillinen tarina on, että freelancerit (tai pienet yritykset) huomaavat keskinäisen yhteistyönsä toimivan ja voivansa tehdä yhdessä enemmän kuin yksin. Uusi yritys perustetaan olemassa olevien asiakkuuksien tai havaitun markkinaraon ympärille. Tämä kehityskulku sopii Nordkappiin, BOTH:hon, MacWell Creativeen ja Leroyhin.

Kukaan ei tehnyt perustamista varten varsinaista markkinatutkimusta. Kuitenkin sen jälkeen kun ajatus yrityksestä oli syntynyt, ainakin Nordkapp ja Bond kartoittivat markkinoita rakentaakseen erottuvan konseptin.

Kaikissa tapauksissa yrityksillä oli jo joitain asiakkaita valmiiksi kontaktiverkoston kautta tai aiemman yritystoiminnan seurauksena. Werkligillä ja BOTH:lla oli perustamisvaiheessa alihankintasopimus toisen yrityksen kanssa, mikä tasoitti niiden asiakasvirtaa alussa.

Melkein kaikki haastatellut nimesivät yrityksen perustamisen syyksi halun tehdä omaa juttua, omalla tavalla. Kukaan ei kertonut perustaneensa yritystä pelkästään taloudellisen hyödyn toivossa. Sen sijaan melkein kaikki mainitsivat motivaationa kiinnostavat projektit. Kannattava liiketoiminta nähdään suunnittelutyön mahdollistajana, ei ensisijaisena tavoitteena. Siten tulos tukee Raen (2004; ks. luku 2.3) havaintoa luovan alan yrittäjäksi kehittymisen prosessista. Osalla liiketoiminnalliset tavoitteet olivat mukana alusta asti. Joillain ne tulivat mukaan vasta myöhemmin – yleensä siinä vaiheessa, kun ensimmäiset työntekijät palkattiin.

Osa haastatelluista toi esiin sattuman vaikutuksen. BOTH perustettiin kirjanpitäjän ehdotuksesta. MacWell Creativen kohdalla sattumaa oli toiminnan ytimen valikoituminen konsepteiksi. Linus Vuorio kuvaa Leroy'n syntyä seuraavasti:

No vähän sattuman kautta -- Mietittiin, että meillä on aika saman tyylliset tavoitteet. Sit me vaan suunniteltiin vähän, että näin se vois olla, ja sit me vaan oikeestaan päätettiin että let's do this.



## 5.1.2 Käsitykset menestyksestä

Tulee tosi innostunut olo siitä, että on osannut niin hyvin tehdä niitä asioita, ja kuinka monen asian summa se on. Että me ollaan niissä kaikissa onnistuttu ja tällä jengillä. (Tiina Latva, Werklig)

	Werklig	Nordkapp	BOTH	MacWell Creative	Leroy	Bond
”Fiilis”	•	•	•	•	•	•
Mielenkiintoiset projektit / laadukas lopputulos	•	•	•	•	•	•
Tyytyväiset asiakkaat	•	•	•	•	•	•
Oman alan arvostus	•				•	
Kilpailumenestys			•			
Raha / taloudelliset mittarit	•	•	•	•		
Kasvu				•		
Tyytyväiset työntekijät / työilmapiiiri	•	•	•	•	•	•
Firman olemassaolo				•		
Vertaaminen alan kärkinimiin		•				
Jatkuva kehittyminen	•		•	•	•	
Tasapainoinen elämä	•		•		•	
Oma toimintamalli osoittautunut toimivaksi	•	•	•	•	•	
Luottamus tulevaisuuteen			•			

**Taulukko 3:** Menestyksen mittarit. Haastateltavien nimeämät tekijät, joilla menestys tunnistetaan.

Haastateltavilta kysyttiin, millä he mittaavat yritysten menestymistä. Vastauksissa ja keskustelussa ”fiilis” toistui kaikista useimmiten. Tunne menestyksestä vaikuttaisikin liittyvän ensisijaisesti onnistumisen kokemukseen. Käytännössä se syntyy esimerkiksi seuraavista asioista: töihin on kiva tulla, työntekijät ovat onnellisia, työyhteisö on mukava ja tulevaisuuteen voi luottaa. Työntekijöiden hyvinvointi ja hyvä työilmapiiiri korostui vastauksissa huomattavasti. Koska yritykset ovat pieniä, työyhteisö on usein tiivis ja kaikkien motivaatio ja hyvinvointi vaikuttaa muihin.

Toinen tärkeä menestyksen mittari ovat mielenkiintoiset ja onnistuneet asiakasprojektit. Omaa laatutasoa tyydyttävä lopputulos onkin yksi yleisimmistä syistä yrityksen perustamiseen. Yrittäjien vastauksissa korostuvat myös tyytyväiset asiakkaat. Onnistumisesta omassa työssä kertoo myös asiakkaiden luottamus ja tyytyväisyys, joka näkyy vastuun antamisena, suosituksina muille ja tarjouskilpailuihin mukaan pääsemisenä.

Projekteihin liittyy myös jatkuva kehittymisen halu. Joillekin haastateltavista menestymisestä puhuminen tuntui oudolta. Toimintaa motivoi niin suuri kehittymisen halu ja toisaalta itselle asetetut standardit ovat niin korkeat, että parhaat projektit tuntuvat jatkuvasti siintävän vasta tulevaisuudessa.

Alan arvostus ja itsensä vertaaminen muihin ovat jossain määrin ristiriitaisia menestyksen mittareita. Nordkappille itsensä vertaaminen alan kansainvälisiin kärkinimiin kertoo siitä, onko tavoitteet saavutettu. Werklig puolestaan välttää vertaamasta itseään muihin yrityksiin. Palkintoja kukaan ei suoraan pitänyt menestyksen mittarina. Kuitenkin suurin osa tunnusti niiden merkityksen motivaation lähteenä: ne ovat sulkia hattuun ja inspiroivat suunnittelijoita. MacWell Creative on poikkeus. Se ei tällä hetkellä osallistu alan kilpailuihin, koska sen näkemyksen mukaan asiakkaan tarpeet toisinaan uhrataan palkinnon toivossa. Leroy osallistuu kilpailuihin, mutta painottaa asiakkaan edun menevän kilpailumenestyksen edelle. Toisaalta Leroylle on tärkeää saada alalta tunnustus omalle toimintamallille. Kaikki yritykset tunnistavat alan arvostuksen tärkeäksi yrityksen maineelle vähintäänkin rekrytoinnin takia.

Menestystä mitataan jonkin verran myös taloudellisilla mittareilla. Kenelläkään rahalliset saavutukset eivät olleet suunnittelutyön laatua tärkeämpiä, vaikka taloudellista vakautta ja taloudellisia tavoitteita pidettiin myös tärkeinä. Taloudellinen menestys nähdään ensisijaisesti kiinnostavien projektien mahdollistajana, ja vasta toissijaisesti tavoitteena itsessään. Osa yrityksistä toi esiin tekevänsä kompromisseja voiton kasvun suhteen pystyäkseen tuottamaan omia kriteereitä vastaavaa laatua. Vaikka raha ei ole menestyksen mittari, talouden seuraaminen motivoi asettamaan aiempaa korkeampia rahallisia tavoitteita, ja tekemään töitä niiden saavuttamiseksi.

Kasvusta esitettiin ristiriitaisia näkemyksiä. Toisaalta toiminnan kasvu nähdään luonnollisena seurauksena hyvin tehdylle työlle. Toisaalta varsinkaan henkilömäärän kasvua ei pidetä tavoitteena itsessään. Esimerkiksi MacWell Creative on päättänyt työntekijämäärälleen maksimin. BOTH on pohtinut yrityksen ihanteellista kokoa, ja päätynyt siihen, että sellaista ei välttämättä ole. Vaikka suurempi koko mahdollistaa suuremmat projektit, se toisaalta lisää hallinnoinnin ras-  
kautta. Tärkeintä onkin löytää oman firman koolle sopivat projektit ja asiakkaat.

### 5.1.3 Käsitykset menestystekijöistä

Mikään ei ole ilmasta, mutta periaatteessa homma on hyvin yksinkertasta. Lisää toistoa, ja susta tulee parempi tekemään sitä missä sä oot hyvä. Ja jotta sä pystyt, jaksat, ja haluat tehdä sitä, sun pitää oikeesti rakastaa sitä, mitä sä teet. Ja saada jotain irti siitä ite. Siitä se lähtee. Loppu säädetään tehtäessä. (Sami Niemelä, Nordkapp)

	Werklig	Nordkapp	BOTH	MacWell Creative	Leroy	Bond
<b>ASENNE</b>						
Usko itseensä ja/tai omaan tekemiseen	•	•	•	•	•	•
Avoin uudelle	•	•	•		•	
Riskien ottaminen	•	•		•	•	
Nälkä / ahneus kehittyä	•	•	•	•	•	•
Innostus / intohimo	•	•	•	•		
Liiketoimintaan keskittyminen		•	•			•
<b>KOKEMUS</b>						
Kokemus / pitkäjänteinen työ	•	•		•	•	•
Näkemyks / visio / edelläkävijyys	•	•	•	•		
Hyvin tehdyt työt		•		•		•
<b>TOIMINTATAVAT</b>						
Ketterät toimintavat	•	•	•	•	•	•
Tavoitteiden asettaminen	•					•
Ihmislähtöinen toimintakulttuuri	•	•	•	•	•	•
Asiakkaan ymmärtäminen	•	•	•	•		•
Myyntityö	•	•	•			
<b>RESURSSIT JA OLOSUHTEET</b>						
Oikeat tyypit	•	•	•	•	•	•
Osaaminen	•	•	•	•		•
Sattuma					•	•
Isot asiakkaat alussa veivät eteenpäin	•		•	•	•	•

**Taulukko 4:** Haastateltavien käsitykset menestyksen edellytyksistä.

Vaikka kasvu ja menestys linkittyvät toisiinsa, ne ovat yrittäjille kaksi eri käsitettä. Siksi on tärkeää, ettei niitä sekoiteta tulosten tulkinnassa. Keskeisiä teemoja haastateltavien itse nimeämissä menestystekijöissä ovat erilaiset asenteeseen

liittyvät tekijät, oikeat ihmiset sekä yksittäiset asiakkaat ja projektit etenkin toiminnan alkuvaiheessa.

Osaamisen ja hyvin tehtyjen töiden merkitystä yllättävän harva nosti menestystekijälistalleen, vaikka ne olivat kaikille oman tekemisen punainen lanka. Ehkä korkeat laatuvaatimukset ovat niin itsestään selviä, että niitä ei tässä kohdalla nähty tarpeelliseksi tuoda esiin, vaikka muuten kaikissa vastauksissa laatua korostettiin. Kaikki kuitenkin saavat asiakkaansa pääasiassa suositusten kautta, jolloin hyvä lopputulos ja prosessi ovat avainasemassa. Toisaalta laadukas lopputulos korostui menestyksen mittarina. Tämä kertonee siitä, että haastateltaville heidän tekemänsä työ ei ole väline jotain muuta varten vaan tavoite jo itsessään.

Myös sattuman merkitys yrityksen kehitykseen tunnistettiin. Ainoastaan Leroy ja Bond nimesivät sen menestykseen vaikuttavaksi syyksi, mutta keskusteluissa sattuman merkitys tuli monesti esiin. Tuurilla on ollut merkitystä paitsi yritysten perustamiseen, myös asiakkaiden ja työntekijöiden löytymiseen. Eri yritykset kuitenkin näkevät eri asiat sattumana. Se mikä toiselle on sattumaa, saattaa toisen mielestä olla seurausta omasta työstä. Yrityksen menestyminen on monen asian summa, ja kaikkien muuttujien kontrolloiminen samanaikaisesti on mahdotonta.

## Asenne

Tärkeimpinä asenteeseen liittyvinä menestystekijöinä yrittäjät toivat esiin uskon itseensä ja halun kehittyä. Myös intohimo omaan tekemiseen, avoimuuden, riskinotto-kyky ja jossain määrin myös liiketoimintaan keskittyminen nähdään tärkeänä.

Menestystekijöiden tarkastelu osoittaa, että kasvu määrän lisäyksenä ja kasvu kehitysprosessina ovat kaksi eri asiaa. Määrällinen kasvu ei ole yritysten tavoite. Sen sijaan kaikki nimeävät kehittymisen nälän yhdeksi tärkeimmistä menestystekijöistä, joka ajaa yrittäjiä eteenpäin. Bond kuvaa sitä näin: **”edelleenkin ajatellaan niin, että sit viiden vuoden päästä tähtää ihan oikeesti kovaa kamaa.”** (Arttu Salovaara) Moni haastatelluista näkee yritystensä olevan vasta alkuvaiheessa. Tavoitetaso nousee kokemuksen myötä, eikä pelkästään suunnittelijana kehittymisen osalta. Kun sisältöosaaminen on jo valmiiksi korkealla tasolla, muut osa-alueet alkavat houkutella. Tulevaisuuden tavoitteita, joita useammas- sa haastatteluissa mainittiin, ovat toiminnan laajentaminen ulkomaille sekä aiempaa isommat ja monipuolisemmat asiakkuudet. Yritykset itse näkevät asiakaskunnan laajentamisen luontevana: suunnittelutyön ydin, ongelmanratkaisu, ei riipu asiakkaan toimialasta tai organisaation koosta.

Toinen vastauksissa korostuva asennetekijä on usko itseensä. Omaan osaamiseen ja toimintamalliin täytyy uskoa. Itseluottamusta luovat palaute hyvästä työstä, isot asiakkuudet ja uudet innostavat projektit. Myös palkinnot, kutsut tarjouskilpailuihin sekä kollegoiden arvostus ovat tärkeitä. Nordkappille merkittävä tunnustus oli, kun toimisto pääsi esikuvansa IDEO:n konsultoitavaksi: **”Ne sano että ’täähän on ihan kuin meidän duunia. Ja itse asiassa tää on paljon parempi digidesignin osalta, ei me osata tällasta tehdä’.** Siitä tuli sellanen usko” (Matti Mölsä)

Itseluottamuksen syntyyn vaikuttaa myös yrittäjän persoona ja asenne. Avoi muus, rohkeus ja kokeilunhalu auttavat eteenpäin. Vaikkei aiempaa kokemusta olisi, usko rakentuu yrittämisen ja onnistumisen kautta vähitellen, kun näkee oman yrityksen kantavan. BOTH tuo esiin, että yrittäjyys ei sovi kaikille, koska se vaatii luottamusta tulevaisuuteen. Jos on herkkä huolestumaan, yrittäjänä toimiminen voi olla liian stressaavaa.

Rohkeus ja riskinotto antavat tilaa kokeilulle: uusille toimintatavoille, uusille liiketoiminta-alueille ja sitä myötä kehittämiselle ja kasvulle. Rekrytointi vaatii aina riskinottoa, mutta palkkaamalla uusia työntekijöitä yritykset ovat saaneet myös paljon uutta osaamista. Riskinottokykyä käsitellään tarkemmin luvussa 5.4.6

Kasvuhalukkuus ei siis vastausten perusteella ole täysin yksiselitteistä graafisen suunnittelun yrittäjien kohdalla, ja sen tunnistamiseen vaadittaisiin tarkempia mittareita kuin mitä tässä tutkimuksessa käytettiin. Kasvu on harvalla päämäärä itsessään. Sen sijaan kasvu mahdollistaa mielenkiintoiset projektien ja jatkuvan kehittymisen, jotka ovat yrittäjille tärkeitä tavoitteita.

## Kokemus

Kokemuksen merkitys tuli esiin lähes kaikissa haastatteluissa. Kokemuksen lisäksi tarvitaan näkemystä. Näkemykseen kuuluu vastausten perusteella oman osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, edelläkävijyys, intuitio ja rohkeus. Menestyvää graafisen suunnittelun yritystä ei voi rakentaa pelkästään kopiaimalla olemassa olevia toimintamalleja, koska työ perustuu yksittäisten ihmisten osaamiseen. Hyväksikin todetut alan toimintatavat täytyy aina sovittaa omaan yritykseen sopivaksi. Edelläkävijyys näkyy kokonaan uusien tekemisen tapojen tuomisena alalle tai Suomeen. Pienemmässä mittakaavassa yritystasolla edelläkävijyys on jatkuvaa ennakkointia ja uudistumista reaktiivisuuden sijaan.

Näkemys tulee esiin esimerkiksi valintojen tekemisessä intuitioon luottaen:

**Logiikan avulla ei voi tehdä mitään yrittämistä. Se johtaa vaan siihen, että puristaa mailaa eikä pääse suuntaan eikä toiseen. Intuitiolla, pelisilmällä, innolla – siten on kaikki saavutettavissa.** (Janne Hänninen, Leroy)

Intuition nähdään syntyvän muun muassa siitä, että seuraa alaa, kuuntelee asiakkaita ja tuntee omat vahvuutensa.

Aiempi kokemuksen puute ei ole este yrittämiselle. **”Jos halua olla muotoilualalla menestyvä yrittäjä, niin äkkiä vaan firma pystyy ja rupee vaan tekemään. Sit se ei välttämättä ole se eka, mutta sitten se voi olla se toka.”** (Arttu Salovaara, Bond) Kokemuksen kerryttämiseen kuuluu pitkäjänteinen työnteko. Osa yrittäjistä on tehnyt pitkää päivää erityisesti yrityksen alkuvaiheessa. Myöhemminkin työhön kuuluu paljon rutiininomaisten asioiden tekemistä. Sen lisäksi, että työuraa mitataan vuosissa, kokemukseen kuuluu siis myös päämäärätietoinen asenne ja kestävyys.

## Resurssit

Oikeat ihmiset ovat haastateltavien yritysten tärkein resurssi, mikä on luontevaa, onhan graafinen suunnittelu asiantuntija-ala. Työntekijät ja yhteistyökumppanit lisäävät yritysten käytössä olevia inhimillisiä resursseja, joiden avulla yritys löytää uusia tilaisuuksia. Työntekijöiden palkkaaminen on haastateltaville ollut keino ehkäistä rutinoitumista (ks. luku 3.3.1), kun uusien ihmisten mukana yrityksiin on tullut uusia toimintatapoja.

Erityisesti luottamus yhtiökumppaniin ja keskinäinen kunnioitus tuli haastatteluissa vahvasti esiin. Kukaan haastatelluista ei ollut perustanut yritystä yksin. Päinvastoin, yksi tärkeimmistä syistä yrityksen perustamiselle oli hyvän yhtiökumppanin löytyminen. Perustajat olivat usein tehneet yhteistyötä usein jo ennen firman perustamista.

Kun yrityksiin on palkattu työntekijöitä, oikeita ihmisiä on etsitty myös silloin (ks. myös luku 5.2.1 ja 5.2.2). Verkostojen tärkeys tuli ilmi asiakashankinnan, rekrytoinnin ja alan seuraamisen yhteydessä (ks. esim. luvut 5.3.3 ja 5.4.7).

Taloudellisten resurssien merkitystä ei haastatteluissa korostettu. Yritykset toimivat tulorahoituksella, ja koska suurimmalla osalla toimintaa oli jossain muodossa jo ennen yrityksen virallista perustamista, alkuinvestointeja ei tarvittu tai ne olivat hyvin pieniä ja rahoitettiin omin varoin. Talouden vakautta pidetään kuitenkin tärkeänä. Eroja on jonkin verran siinä, kuinka suuria taloudellisia riskejä yritykset olivat valmiita ottamaan (ks. luku 5.4.6). Taloudellisten resurssien sijaan tärkeänä pidetään yrityksen profiloitumista ja hinnoittelutaktiikkaa (ks. luku 5.4.4).

## Toimintatavat

Toimintatavoissa keskeistä on jatkuva kehittyminen. Kun markkinat muuttuvat ja yritys kasvaa ja kehittyy, toimintatapoja täytyy arvioida uudelleen. Ketteryys onkin toinen tärkeimmistä yrittäjien nimeämistä menestykseen vaadittavista toimintatavoista. Se tuli haastatteluissa vahvasti esiin myös strategiatyön ja toimintatapojen kehittämisen yhteydessä.

Toinen tärkeä menestymisen edellytys on ihmislähtöinen toimintakulttuuri. Se on luontevaa, koska menestystä mitataan työilmapiirillä ja työntekijöiden hyvinvoinnilla.

Myös asiakkaan ymmärtäminen ja kuunteleminen on monella vastaajalla toiminnan kehittämistä ohjaava tekijä. Asiakkaiden kuunteleminen auttaa parantamaan tarjontaa, ja monen kohdalla se on myös opettanut liiketoiminnan ymmärtämistä. Yritysten toiminnassa näyttäisikin yhdistyvän yrittäjyyssuuntatuneisuus (innovatiivisuus, uusien toimintatapojen käyttöönotto ensimmäisten joukossa, riskinotto), mikä voi selittää niiden kasvua (ks. luku 3.2.2).

#### 5.1.4 Käsitykset markkinoista

Yritykset on perustettu vuosina 2006–2011. Osa on siis syntynyt laman aikaan, ja muutkin ovat melko pian perustamisen jälkeen joutuneet kohtaamaan rajusti muuttuvan taloustilanteen. Moni haastatelluista mainitsi laman vaikuttaneen toimintaansa. Arttu Salovaara kuvaa taloustilanteen vaikutusta Bondin syntyyn (perustettu 2009) seuraavasti:

**Taloudellinen tilanne oli just sopiva, eli huono. Ja kaikki oli vähän fed up. -- Me oikein ajateltiin, että nyt on hyvä aika perustaa firma, kun on huonot ajat. Kun tää meidän markkina, sekä mainostoimisto- että brändäysfirman markkina, muuttuu aika paljon.**

Heikko taloustilanne on näkynyt haastateltavien toiminnassa esimerkiksi siten, että asiakkaiden budjetit ovat pienentyneet, asiakkaat ostavat aiempaa pienempiä kokonaisuuksia usealta eri tekijältä ja toimistoja kilpailutetaan paljon. Bondin Salovaara mainitsi, että laman aikaan asiakkaat kyseenalaistivat olemassa olevia kumppaneitaan ja olivat valmiita vaihtamaan ketterämpiin toimijoihin. Taloustilanteen muutos vaikuttaakin iskeneen rajummin suurempiin mainostoi- mistoihin, ja siten se on antanut kilpailuetua pienille toimistoille. Usean haastateltavan näkemyksen mukaan asiakkaat ostavat aiempaa enemmän suunnit- lutyötä juuri pieniltä toimistoilta. Osittain syynä on budjettien pienentyminen, mutta yrittäjien tulkinnan mukaan muutos kertoo myös luottamuksen lisää- tymisestä pieniä suomalaisia toimijoita kohtaan. Luottamusta on ruokkinut hy- vien tekijöiden määrän lisääntyminen.

Muuttuvan taloustilanteen lisäksi haastateltavien yritysten toimintaympäris- töön on vaikuttanut digitalisoituminen. Asiakkailta on jatkuvasti suurempi tarve ainakin osittain digitaalisille palveluille. Nordkappin Sami Niemelä huomaut- taa, että älypuhelinien lisääntyminen on vaikuttanut myös käyttäjien eli asiak- kaiden asiakkaiden ymmärrykseen: he vaativat aiempaa parempaa laatua. Kun visuaalisuuden merkitys on kasvanut ja tarjontaa on enemmän, asiakkaiden on ollut opeteltava ostamaan uusia palveluita.

Muutosten myötä graafisen suunnittelun markkinat Suomessa ovat parantu- neet, hajonneet, sirpaloituneet tai heikentyneet – vastaus riippuu vastaajan nä- kökulmasta. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että perinteisen graafi- sen suunnittelun markkinat ovat heikot. ”Perinteisellä” graafisella suunnittelulla haastateltavat graafikot viittaavat siihen, miten graafista suunnittelua heille on opetettu koulussa. Nykyään graafinen suunnittelu on niin pieni osa projektiko- konaisuuksia, että pelkästään sitä tarjoamalla pärjääminen on vaikeaa. Jos taas graafinen suunnittelu nähdään ongelmanratkaisuna tai osana strategista koko- naisuutta, sen markkinat ovat hyvät. Moni toi esiin, että toiminnan ydin säilyy, vaikka keinot sen tekemiseen muuttuvat.

**Jos sä oot opiskellut graafista suunnittelua, jos sä teet graafista suunnitte- lua, totta kai sulla tulee uusia asioita matkan varrella koko ajan. Mutta jos sulla on se mentaliteetti, että sä haluat oppia sen ja olla siinä paras, se on hirveen kivaa, koska se pysyy haasteellisena.** (Toni Lähde, MacWell Creative)

Toimistojen kilpailu on koventunut. Haastateltavien mukaan Suomessa on jo todella paljon hyviä tekijöitä, mikä osaltaan on nostanut laatua ja asiakkaiden laatuvaatimuksia. Se on johtanut siihen, että hyvä laatu ei enää yksinään riitä erottautumiseen. Kun samaan aikaan pelkän graafisen suunnittelun tarjoaminen ei riitä markkinoilla pärjäämiseen, toimistojen tarjonnan on ollut pakko muuttua. Tätä käsitellään tarkemmin luvussa 5.4.4.



## 5.2 HENKILÖJOHTAMINEN

Henkilöjohtaminen on yksi Phelps'n ym. (2007) nimeämistä tyypillisistä ongelma-alueista. Alla on tiivistelmä haastatteluissa esiin nousseista henkilöjohtamiseen liittyvistä teemoista. Niitä käsitellään tässä luvussa osaamispaletin hallinnan, rekrytoinnin, organisaatorakenteen ja työkuulttuurin näkökulmasta.

	Werklig	Nordkapp	BOTH	MacWell Creative	Leroy	Bond
<b>HIERARKIA JA VASTUUT</b>						
Matala hierarkia	•	•	•	•	•	•
Projektinhallinnasta vastaa proikkari (P), suunnittelija (S), tuottaja (T)	S <sup>1</sup>	S	PS	P	ST	ST
Suunnittelun laatu ja liiketoiminta eri henkilöiden vastuulla	•	•	•	•	•	
<b>TYÖYHTEISÖ</b>						
Työkuulttuurin rakentamiseen kiinnitetty huomiota	•	•	•	•	•	•
<b>REKRY</b>						
Palkataan vain senioreja / uutta osaamista	•	•			•	
Ensimmäinen palkattu työntekijä yhä töissä (o = osakkaana)	O	•		•	O	•
<b>LISÄÄ VÄKEÄ PALKATTU KUN</b>						
Kun töitä on ollut niin paljon, että tarvittu lisää tekijöitä		•	•	•	•	•
Kun tarvittu lisää osaamista	•	•	•	•	•	•
Sopiva henkilö tullut vastaan	•	•		•	•	•
<b>UUDET IHMISET TUONEET MUKANAAN</b>						
Uusia työtapoja muista toimistoista	•		•	•	•	
Tarve kehittää omia prosesseja / systemaattisuus	•	•	•	•	•	
Taloudelliset tavoitteet / paineet		•	•	•	•	
Vastuunjako ja roolitus	•	•	•	•	•	
Uusia asiakkaita	•	•			•	•

**Taulukko 5:** Henkilöjohtaminen. Tiivistelmä haastatteluissa esiin nousseista henkilöjohtamiseen liittyvistä teemoista.

1) lisäksi asiakasvastaava, joka voi olla toimitusjohtaja tai creative

## 5.2.1 Ihmiset määrittelevät yrityksen

**Ne on ollut hienoja, isoja asioita, kun ihmiset on tuonut oman osaamiskärepunsa mukanaan. Se on myös muokannut sitä, millä lailla me tehdään töitä täällä.** (Timo Berry, BOTH)

Haastatteluissa tuli selvästi esiin näkemys, että yritys on työntekijöidensä summa. Pienessä yrityksessä ihmisten osaamisaletti ja kiinnostuksen kohteet ohjaavat tekemistä. Ne määrittävät, millaisia toimeksiantoja yrityksen on mahdollista tehdä, ja millaisista projekteista tulee parhaita referenssejä, joiden avulla saadaan lisää vastaavia projekteja. Oikeat ihmiset onkin yksi tärkeimmistä yritysten itsensä nimeämistä menestystekijöistä (ks. luku 5.1.3).

Työntekijöiden palkkaaminen on yksi isoimmista tekijöistä, jotka ovat muuttaneet yrityksiä. Muutokset ovat sekä henkisiä että toimintatapojen muutoksia. MacWell Creativen toimintaa ovat muovanneet merkittävästi ensimmäiset yritykseen palkatut, keskenään hyvin erilaiset suunnittelijat. Toinen painotti pedanttisuutta, toinen oli rönsyilevämpi: **”me inspiroiduttiin molemmista niin paljon että ne on jäänyt itse asiassa ihan kivijalaks meidän liiketoimintaan, niiden kahden ihmisen tapa toimia ja tapa ajatella.”** (Toni Lähde)

Uusia ihmisiä on palkattu, kun on tarvittu lisää työvoimaa, lisää osaamista tai kun sopiva henkilö on tullut vastaan. Tarpeita on myös yhdistetty: kun on ollut tarvetta lisätyövoimalle, on palkattu henkilö, joka on tuonut mukanaan jotain uutta osaamista. Kaikki yritykset ovat rekrytoineet sekä lisää suunnittelijoita että hallintopuolen tekijöitä. Yleensä suunnittelijat on palkattu tilanteessa, jossa töitä on ollut enemmän kuin yritys on ehtinyt tehdä. Hallintopuolen tekijöitä on sen sijaan rekrytoitu useammin silloin, kun on tarvittu lisäosaamista.

Työntekijät ovat tuoneet mukanaan paljon uutta osaamista, mikä on mahdollistanut esimerkiksi laajemmat ja haastavammat projektit. Uudella osaamisella on suuri merkitys erityisesti yrityksen toimintatapojen kehittämisessä. Kun uudet työntekijät soveltavat aiemmin oppimiaan käytäntöjä yritykseen sopivaksi, yrityksen ei tarvitse luoda kaikkia prosesseja itse. Näin yritys kehittyy nopeammin ja tehokkaammin.

Työntekijöiden aiemman kokemuksen merkityksen toi esiin erityisesti BOTH, jonka perustajilla ei ole työhistoriaa suunnittelutoimistoissa. Muissa alan yrityksissä työskennelleet projektipäälliköt ovat tuoneet mukanaan osaamista alan käytännöistä.

**On pyritty tuomaan heidän osaamisensa keskiöön, että me ymmärretään, mikä on se uus metku, mitä ne tuo sisään. Koska meillähän ei toisen perustajan kanssa ole kummallakaan sellasta taustaa, että me oltais oltu toisessa mainostoimistossa tai designtoimistossa töissä. Me uskotaan, että sielä on paljon sellasia best practices -hommia, mitä meillä ei täällä vielä ole.** (Timo Berry, BOTH)

Suunnittelu- ja prosessiosaamisen lisäksi uudet tekijät ovat auttaneet yrityksiä tuomalla asiakkaita. Alalla henkilökohtainen kontakti on tärkeä, joten asiakkaat seuraavat usein mukana, kun työntekijä vaihtaa yrityksestä toiseen. Werklogin

rekrytointikäytäntönä on palkata yrittäjätaustaisia henkilöitä, jotka tuovat mukanaan omia asiakkuuksia. Sillä on ollut toiminnalle iso merkitys:

**NN tuli, kun meillä oli todella kusinen paikka. NN tuli tuomaan omia asiakaskontaktejaan, ja tiedettiin, että se on hyvä siinä, mitä se tekee. Silloin ei välttämättä ollut tarvetta suoranaisesti suunnittelijalle mutta koettiin, että se voi auttaa meitä.** (Janne Kaitala, Werklig)

Työntekijöiden palkkaaminen tuo mukanaan myös taloudellisia paineita, vastuun työntekijöiden hyvinvoinnista ja edellyttää perustajilta roolin muuttamista. Neljä haastatelluista yrityksistä oli määritellyt taloudelliset tavoitteet vasta siinä vaiheessa, kun ensimmäinen työntekijä palkattiin. Toisaalta BOTH:n projektipäällikkö ja Leroy:n toimitusjohtaja saivat aikaan sen, että yritykset alkoivat lähettää laskuja aiempaa säännöllisemmin, ja omistajien ei tarvinnut huolehtia taloudesta yhtä paljon kuin aiemmin.

Ensimmäisen työntekijän palkkaaminen on ollut monelle henkisesti iso käännekohta. Varsinkin Nordkappilla, BOTH:lla ja MacWell Creativella siihen on liittynyt toiminnan vakavoituminen ja yrittäjämäisen ajattelutavan lisääntyminen. Teemu Ollikainen (BOTH) kuvaa rekrytoinnin merkitystä: **”Sillon, kun me otettiin ensimmäinen proikkari, jolla ei ollut suunnittelijataustaa, alkoi tuntua, että tää on ihan oikee toimisto”**. Ensimmäinen rekrytointi on vaatinut uskallusta, ja sen onnistuminen on tuonut uskoa yrityksen pärjäämiseen. Viidessä yrityksistä ensimmäinen palkattu työntekijä on edelleen töissä, ja kahdessa hänestä on sittemmin tullut yrityksen osakas. Tämä kertonee ensimmäisen työntekijän merkityksestä yrityksille.

Suurimmassa osassa yrityksiä ensimmäinen palkattu työntekijä oli joku muu kuin suunnittelija. Werkligin viestintä lähti käyntiin, kun firmassa aloitti verkostoitumisesta nauttiva tuottaja. Nordkappin asiakashankinnasta tuli aiempaa aktiivisempaa ja suunnitelmallisempaa, kun yritys palkkasi myyjän. BOTH:n projektipäällikkö sai aikaan sen, että yritys alkoi tehdä järjestelmällistä tuntiseurantaa ja projektinhallintaa. Leroy:n ensimmäinen työntekijä oli toimitusjohtaja, joka otti vastuulleen firman hallinnon ja talouden. MacWell Creativella yksi ensimmäisistä työntekijöistä oli projektipäällikkö, joka mahdollisti sen, että suunnittelijat saattoivat aiempaa paremmin keskittyä suunnitteluun.

Alla on otteita yrittäjien omista kertomuksista, joissa he pohtivat työntekijöiden palkkaamiseen liittyviä syitä.

**Yleensä todetaan että nyt loppuu kädet kesken. On niin paljon töitä että tarttis apua, pystyis tekemään paljon enemmänkin hommia yhtä aikaa. Sitten vaan käytännössä päätetään että nyt tarvitaan tän tyyppinen ihminen tänne täyttään tää reikä. Ja etitään niin kauan että semmonen löytyy.** (Sami Niemelä, Nordkapp)

**[Ollaan päädytty palkkaamaan] nimenomaan myynnin kautta ja organisesti. Osittain sillä tavalla, että on jossain kohtaa oltu niin tukossa ja todettu, ettei enää selvitä yksin. Tai sitten sillä tavalla että meillä ei ole sisällä ollut jotain sellasta osaamista, jota on tarvinnut olla enemmän. -- Haettiin ensimmäistä proikkaria nimellä ”kaikesta vastaava”.** (Teemu Ollikainen, BOTH)

**Me perustajat haluttiin tehdä duunia. Me ei haluttu ja tunnustettiin se, että me ei ehkä osattukaan – käyttää aikaamme uusasiakasmyyntiin. Kukaan ei halunnut lähtee soittaan puhelimella ihmisille. Me oltiin hänen [ensimmäisen työntekijän] kanssa tehty jo jotain juttuja sillon free-pohjalta, ja todettiin, että tossa on meille hyvä tyyppi myyjäksi.** (Matti Mölsä, Nordkapp)

**Meidän piti ruveta palkkaan ihmisiä lisää. Jakaan juttuja, eikä olettaa, että ihmiset pystyy oleen järjestömiä monilahjakkuuksia, että ihan mitä vaan voi tehdä vaan siks, että asiakas ajattelee, että ihan mitä vaan pitää voida tehdä.** (Toni Lähde, MacWell Creative)

## 5.2.2 Fiilis ohjaa rekrytointia

**Näin pienessä firmassa rekrytointi on aina helkkarin iso mahdollisuus, mut se on myös tietyllä tavalla uhka. Täytyy olla niissä kauheen taitava ja hyvä, ja se on aina tosi vaikeeta.** (Teemu Ollikainen, BOTH)

Oikeiden ihmisten löytäminen on yrityksille haaste. Työntekijät löytyvät tyypillisesti oman verkoston kautta, ja välillä sopivaa tekijää joudutaan etsimään pitkäänkin. Rekrytointi nousee esiin yhtenä tärkeimmistä syistä sille, että yrityksen täytyy pitää itseään aktiivisesti esillä esimerkiksi osallistumalla alan kilpailuihin ja luennoimalla opiskelijoille. Työtapojen, arvojen ja kädenjäljen nähdään houkuttelevan töihin samanhenkisiä ihmisiä. Leroy:n ensimmäinen työntekijä on tästä hyvä esimerkki, vaikka työsuhte alkoikin poikkeuksellisella tavalla:

**Meidän ensimmäinen työntekijä oli meidän toimitusjohtaja. Joka oli meidän asiakas, joka yks päivä kysyi, että sopiiko, että hän tulee meille työharjoitteluun ilman titteliä. -- Siitä se sitten lähti, hän -- pyörittää nyt meidän yritystä.** (Janne Hänninen, Leroy)

Tärkeimmät kriteerit uusille työntekijöille ovat riittävä osaamisen taso sekä työyhteisöön sopiva persoona. Fiilis ja intuitio painavat paljon valinnassa. Pienessä yrityksessä yksittäinen työntekijä saa tai joutuu ottamaan paljon vastuuta, ja jokaisella on iso vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Jonkinlaisena kantavana periaatteena rekrytoinnissa tuli esiin, että oikea ihminen tuo yhteisöön enemmän kuin vie. Positiivisia asioita ovat esimerkiksi osaaminen, uudet asiakkaat ja ihminen persoonana. Negatiivisia asioita ovat taloudelliset paineet ja hallinnointityön lisääntyminen. Kun positiivisia asioita on yhden työntekijän kohdalla enemmän kuin negatiivisia, jokainen uusi työntekijä vie yritystä eteenpäin.

Riittävä osaamisen taso on hyvin yrityskohtaista. Werkligillä, BOTH:lla ja Bondilla on jatkuvasti ainakin yksi harjoittelija, joista osa on jäänyt yritykseen töihin. MacWell Creativen kantavia periaatteita rekrytoinnissa on ollut itseään parempien palkkaaminen, mutta yritys käyttää myös harjoittelijoita. Nordkapp vaatii työntekijöiltään pitkää ja laajaa kokemusta alalta, eikä siksi palkkaa juonioritason tekijöitä. Kriteerit täyttävien tekijöiden löytäminen on välillä haasteellista:

**Sillon kun semmonen tyyppi tulee vastaan, on parempi vaikka vähän riskillä palkata taloon, koska se menee muuten jonnekin muualle tai muuttaa ulkomaille ja sitten sitä ei enää tänne takasin saa.** (Matti Mölsä, Nordkapp)

### 5.2.3 Matala hierarkia ja selkeät roolit

Kaikki haastatellut tuovat esiin, että yrityksessä on matala hierarkia. Suurimassa osassa yrityksistä se tarkoittaa käytännössä ”projektipäällikkökerroksen” puuttumista. Usein valinnan syynä on vastareaktio mainostoimistoissa nähdylle byrokraattiselle mallille. Matalan hierarkian perusteena on myös taloudellinen hyöty: yrityksen kulurakenne on kevyempi, kun hierarkiatasoja on vähemmän.

Hierarkian mataluus näkyy päätöksenteossa. Kaikki yritykset tuovat esiin, että suunnittelutyössä päätökset tehdään lopputuloksen ehdoilla – ei egon tai tittelin, kuten monet kokevat mainosmaailmassa tapahtuvan. Esimerkiksi MacWell Creativessa on tietoisesti rakennettu toimintakulttuuria, jossa lopputuloksen kannalta parhaiten perusteltu vaihtoehto toteutetaan, vaikka idea tulisi esimerkiksi harjoittelijalta.

Projektipäällikkökerroksen puuttuminen on yrityksissä ratkaistu eri tavoin. Werkligillä ja Nordkappilla suunnittelijat vastaavat projekteista. Werkligillä on lisäksi nimetyt asiakkuusvastaavat, jotka viime kädessä ovat vastuussa kustakin asiakkuudesta. Leroylla ja Bondilla tuottaja hoitaa projektinhallintaa suunnittelijan rinnalla.

BOTH ja MacWell Creative ovat ainoat yritykset, joilla on käytössään projektipäällikön titteli. Näissäkin yrityksissä suunnittelija on projekteissa mukana alusta asti ja projektipäälliköllä on mahdollistava rooli. BOTH:lla suoraa asiakasvastuuta kantavat tilanteesta riippuen joko projekteista vastaavat suunnittelijat tai projektipäällikkö. MacWell Creativella projektipäällikkö on asiakkaan ja suunnittelijan viestinnän välisenä suodattimena. Toni Lähde perustelee käytäntöä näin:

**Asiakkaat tarvii hirveesti kädestä pitämistä. Jos se on suunnittelijan har-teilla, ikävä kyllä ainakin mun kokemuksen mukaan suunnittelun laatu kärkee ihan hirveesti. Koska sulla keskeytyy se oma prosessi koko ajan, koska tulee soittoja ja meilejä ihan jostain omituisesta asiasta. Koska sun pitää vaan vakuuttaa, että kaikki on hyvin.**

Matalasta hierarkiasta huolimatta yrityksissä on selkeitä rooleja ja nimettyjä vastuualueita. Roolien eriyttäminen on tullut mahdolliseksi tai ajankohtaiseksi uusien työntekijöiden palkkaamisen myötä. Suurin osa haastatelluista tuo esiin, että selkeä roolijako on auttanut yritystä eteenpäin. Kun yritys ei ole enää pelkästään omistajien varassa, esimerkiksi usko toiminnan jatkuvuuteen on kasvanut ja työn ja vapaa-ajan tasapaino parantunut.

Suunnittelutyön lisäksi tyypillisiä vastuualueita ovat talous (yleensä toimitusjohtajalla) sekä projektinvento- tai asiakasvastuu (suunnittelijalla, tuottajalla tai projektipäälliköllä). Perustajilla saattaa olla näistä mikä rooli tahansa. Lisäksi muutamassa yrityksessä on hallitus. Werkligillä hallitus motivoi toimitusjohtajan työskentelyä, Nordkappilla hallituksella on vastuu yrityksen strategiatyös-

tä. BOTH:n hallitustyöskentely on nimellisempää, koska hallitukseen kuuluvat ainoastaan yrityksen omistajat.

Vastuut on jaettu sen mukaan, mitä työntekijät osaavat ja haluavat tehdä. Yrityksessä täytyy olla ihmisiä, jotka luonnostaan ovat kiinnostuneita yrityksen kehittymiselle tärkeistä asioista. Jonkun täytyy siis olla innoissaan taloudesta, jotta siitä pidettäisiin huolta. Myös se täytyy huomioida, kuinka paljon kerrallaan kutakin ihmistä voi kuormittaa eri asioilla. Kaikki ihmiset eivät halua kantaa projektinvetovastuuta tai taloudellista vastuuta.

Suurin osa yrityksistä on jakanut vastuun taloudesta ja suunnittelun laadusta selkeästi eri henkilöille. Vastuunjako mahdollistaa omiin mielenkiinnon kohteisiin keskittymisen. Suunnittelijat voivat keskittyä suunnitteluun ja lopputuloksen laatuun, mutta samalla joku varmistaa, että työ pysyy yritykselle kannattavana. Werkligillä talousvastaavan rooli on pitää huolta työn kannattavuudesta myös asiakkaan näkökulmasta. Toni Lähde kuvaa MacWell Creativen roolijakoa seuraavasti:

**Drew vastaa meillä liiketoiminnasta ja mä vastaan meillä laadusta. Siitä otetaan yhteen aina välillä. -- Varsinkin nyt kun kiristyy kilpailu, ja asiakkailla on pienemmät budjetit, se tulee paljon relevantimmaks ja ajankohtaisemmaks, että kuinka paljon voi käyttää johonkin juttuun aikaa.** (Toni Lähde, MacWell Creative)

Myös Leroylla vastuu taloudesta ja suunnittelusta on eri henkilöillä. Vaikka yritys painottaa laatuun investoimista ja taloudellista riskinottoa, toimitusjohtaja kuitenkin seuraa kannattavuutta, ja tekee taustalla tarvittaessa korjausliikkeitä.

Talouden seuraamisessa Werklig, BOTH ja Leroy edustavat kolmea eri laista näkökantaa. Leroyssa taloutta seuraa vain toimitusjohtaja, ja talousasiat käydään yhteisesti läpi ainoastaan kerran vuodessa. BOTH puolestaan tuo esiin, että omistajien täytyy opetella seuraamaan taloutta, vaikka se ei alunperin kiinnostaisikaan. Werkligillä taas kaikki työntekijät ovat vastuussa kannattavuudesta ja tekevät uusasiakashankintaa, vaikka viime kädessä taloudellinen vastuu onkin toimitusjohtajalla. Käytäntöä tukee Werkligin tapa palkata yrittäjätaustaisia ihmisiä.

**Jos kannattavuus on kaikkien meidän vastuulla, niin jos sä oot pyörittänyt omaa yritystoimintaa, silloin sä todennäköisesti ymmärrät mitä se tarkoittaa. Eli sä et tuu vaan töihin, vaan sä ymmärrät, että se ylin viiva syntyy jostain.** (Janne Kaitala)

Vaikka muut eivät puhu yhteisvastuusta yhtä suoraan, sama ajattelutapa on selkeästi läsnä ainakin Nordkappilla, jossa työntekijöillä on pitkä kokemus. Sekä Werkligillä että Nordkappilla yrityksen tavoitteet ja arvot ovat kaikkien tiedossa, ja työntekijöillä on valtuudet tehdä niiden mukaisia päätöksiä.

**Meillä ei ole mitään hirvittävää hierarkiaa tai hyväksymisketjuja. Totta kai asioilla kuten talous on ihminen, joka on siitä vastuussa, mutta muuten kaikki tietää mikä on homman nimi ja kaikki toimii parhaan uskomuksensa ja näkemyksensä mukaan.** (Sami Niemelä, Nordkapp)

Kun työntekijöitä on tullut lisää, perustajien roolit ovat muuttuneet. Yrityksestä ja henkilöstä riippuen se on voinut tarkoittaa luopumista kokonaisuuden hallinnasta ja paluuta suunnittelijaksi, tai päinvastoin suunnittelutyön vähentymistä ja siirtymistä hallintotehtäviin.

**Jossain määrin ongelmana voi itekin todeta sen, että osaa luopua siitä, että ei ole yrittäjänä enää kaikesta vastuussa. Pitää olla taas vähän enemmän päivätyömoodissa.** (Matti Mölsä, Nordkapp)

Esimiesrooli on vaatinut yrittäjiltä uusien taitojen opettelua: esimerkiksi delegoimista, tilan antamista erilaisille näkemyksille ja toimintatavoille, yhteistyön tekemistä, kärsivällisyyttä ja muiden motivointia. Myös työntekijöiden roolit ovat muuttuneet, kun väkiluku on kasvanut. Tässäkin muutoksen suuntaan vaikuttaa lähtötilanne. MacWell Creativella suunnittelijoiden työ on muuttunut yksinäisemmäksi siinä mielessä, että yhdelle suunnittelijalle on tullut enemmän vastuuta omasta työstään. Leroylla ja Werkligillä puolestaan on alettu tietoisesti tekemään aiempaa enemmän tiimityötä.

#### 5.2.4 Työkulttuuri täytyy luoda

Työntekijöiden hyvinvointi ja työpaikan ilmapiiri nousevat esiin melkein kaikissa haastatteluissa yhtenä tärkeimmistä menestyksen mittareista. Paitsi itseisarvona, hyvään yhteishenkeen sekä työn ja muun elämän tasapainoon panostaminen nähdään tärkeänä myös suunnittelutyön laadun vuoksi. **”Hyvä fiilis, se on tärkein. Useimmiten siitä seuraa hyvää työtä. Se ei mee toisinpäin.”** (Janne Hänninen, Leroy) Kolmanneksi työkulttuurista viestimisen nähdään houkuttelevan yritykseen samat arvot jakavia työntekijöitä. Työkulttuuri voi olla erottuvuustekijä hyvistä työntekijöistä kilpailtaessa.

Hyvä työkulttuuri ei välttämättä synny itsestään, vaan sen luomiseksi täytyy keksiä kuhunkin yritykseen sopivia tapoja. Ongelmakohtia voivat olla liika työkeskeisyys muun yhdessäolon kustannuksella, työn liiallinen määrä tai vaatimukset, jotka eivät vastaa työntekijän osaamista ja työtapoja. Toni Lähde ja Janne Hänninen kuvaavat oivallusta työkulttuurin luomisen tärkeystä seuraavasti:

**NN ja minä ollaan aina väännetty järjettömästi töitä. Ja alkuun me odotettiin myös tänne töihin tulevilta samanlaista työmoraalia. -- Me tehtiin siitä ehkä pieni akilleenkantapää tälle toimistolle alkuun. -- Se oli meille kasvun paikka, ja huomattiin että ei kaikki tee samalla tavalla. Ja yhtäkkiä huomattiin, että ihmiset tekee paljon parempaa jälkeä kun ne saa tehdä omalla tavallaan ja ruvettiin kuuntelemaan paljon paremmin, miten homma toimii.** (Toni Lähde, MacWell Creative)

**Meidän työkulttuuri on hyvin työkeskeistä. Ja tää on ollut se ongelma-kohta. -- Me ollaan perustettu yritys koska se on meidän suurin intohimo elämässä. Ei ole harrastuksia vaan on vain työ. Me ei sitä vaadita työntekijöiltämme, mutta oishan se helpoin sillä tavalla että kaikki vaan omistautuu sille työl-**

**leen. Kyl me jonkinnäköisessä murrosvaiheessa ollaan, että sitä kulttuuria pitää luoda, koska se ei tuu automaattisesti. -- Kaikki yhteisistä aamiaisista eteenpäin, ne kannattaa ja pitää vaalia ja luoda.** (Janne Hänninen, Leroy)

Aamiaisten lisäksi työpaikan ilmapiiriä luovina tekijöinä mainitaan esimerkiksi baarissa istuminen, työpaikan juhlat ja perinteet sekä kehittämispäivät. BOTH käyttää työilmapiirin tukena työtyylianalyysiä, jossa jokaiselle työntekijälle rakennetaan työtyylin profiili. Työkalusta on ollut apua erilaisten kommunikaatio- ja työtapojen ymmärtämisessä ja yhteensovittamisessa:

**Siitä on ollut meille kovasti hyötyä, että näkee -- millä tavalla meidän eri ihmiset lähestyy suunnittelua, miten ne kommunikoi. Ja miten -- mun kannattais olla tän toisen tyylin kanssa, jotta me pystytään fiksusti keskusteleen.** (Teemu Ollikainen, BOTH)

Nordkappilla ja BOTH:lla, joilla yritys on alkanut ystäväporukkahengessä, kehitys on kulkenut myös päinvastaiseen suuntaan. Työntekijöiden palkkaaminen pakottaa lisäämään systemaattisuutta ja työkeskeisyyttä, esimerkiksi ottaen käyttöön selkeät työajat. Nordkapp ja BOTH kuitenkin painottavat, että vaikka järjestelmällisyys on lisääntynyt, alkuaikojen rentous ja epäbyrokraattinen johtamistapa halutaan säilyttää. Samasta syystä MacWell Creative on asettanut työntekijämääränsä katoksi 15 henkilöä. Tärkeä syy rajaukselle on, että yritys ei halua riskeerata tiiviin työyhteisön yhteishenkeä.

Muutama haastatelluista mainitsi lasten saamisen tekijänä, joka on muuttanut yritysten työkulttuuria. Kun työpäivää ei ole voinut venyttää aiempaan tapaan, tehtävien priorisointia ja tehokkaampia työtapoja on ollut pakko opetella. Samalla se on pakottanut kehittämään yhteishenkeä luovia tapoja osaksi työarkea, kun työpäivää ei välttämättä voi jatkaa baarissa istuen.



### 5.3 TOIMINTATAPOJEN KEHITTÄMINEN

Tässä osiossa käsitellään Phelps'in ym. (2007) nimeämistä ongelma-alueista sekä toiminnan kehittämistä että muodollisia järjestelmiä. Haastatteluissa esiin nousivat suhde alan käytäntöihin, omien toimintatapojen rakentaminen, myynnin ja asiakashankinnan erilaiset käytännöt sekä markkinointiin ja viestintään liittyvät käytännöt. Nämä on tiivistetty alla olevaan taulukkoon. Yksittäisiä toimintamalleja tärkeämpänä nähdään erilaisten tapojen ketterä kokeileminen, jotta omalle yritykselle ja persoonalle sopivat toimintamallit löytyvät.

	Werklig	Nordkapp	BOTH	MacWell Creative	Leroy	Bond
<b>TOIMINTATAVAT JA JÄRJESTELMÄT</b>						
Ketterät toimintatavat	•	•	•	•	•	•
Omien prosessien luominen	•	•	•	•	•	•
Alan aktiivinen seuraaminen	•	•	•		•	•
Itseanalyysi	•	•				•
Viestintäsuunnitelma	•					•
<b>MISTÄ ASIAKKAAT</b>						
Suosituksesi tai muuten verkoston kautta	•	•	•	•	•	•
Omat vanhat kontaktit / asiakkaat	•	•	•	•	•	•
Oma myyntityö & uusasiakashankinta tärkeitä	•	•	•	•		
Julkiset tarjouskilpailut	•	•		•		
Aluksi alihankintaa / yhteistyötä / muu turvattu tulovirta	•	•	•			

**Taulukko 6:** Toimintatavat ja myynti. Tiivistelmä haastatteluissa esiin nousseista teemoista.

#### 5.3.1 Alan oppeja hyödyntäen ja uudistaen

Toimintatapoja – työprosesseja, projektinhallintaa, vastuunjakoa ja hinnoittelua – omaksutaan aiemmista työpaikoista, uusilta työntekijöiltä ja kollegoilta. Alalle on vuosien mittaan kertynyt paljon hyväksi havaittuja toimintatapoja, jotka oppii luonnostaan, jos kulkee perinteisen uraputken läpi. Toisaalta alan muutuksessa tapoja täytyy osata myös kyseenalaistaa ja uudistaa.

Myyntityöhön ja hinnoitteluun liittyvät alan käytännöt kuuluvat niihin, joita joissain yrityksissä on jouduttu opettelemaan. Molemmissa keskeistä on oman näkemyksen ja asiakkaan tarpeen yhteensovittaminen. MacWell Creative ei toiminnan alkuvaiheessa osannut riittävästi kyseenalaistaa asiakkaan toimeksiantoa, mikä hankaloitti työprosessia. BOTH on osallistunut myyntikoulutukseen,

jonka anti oli samaten asiakkaan todellisten tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen jo myyntivaiheessa.

Toni Lähde nosti esiin hinnoitteluun liittyvät käytännöt, joita MacWell Creative on opetellut pystyäkseen voittamaan alalla pitkään olleiden mainostoimistojen kanssa käytyjä tarjoukilpailuja. Yksi opeista on ollut, että jos neuvotteluvaiheessa antaa omasta mielestään realistiseen työmäärään perustuvan kustannusarvion, se todennäköisesti häviää kilpailijoiden tarjouksille tai ei mene läpi talousosaston seulasta. Hinta täytyy muodostaa muilla keinoin, koska usein todelliset työmäärät ovat niin suuria, että kaikkia työtunteja ei voi sisällyttää laskuun.

Toisaalta moni korostaa, että tekee omassa yrityksessä asiat tarkoituksella eri tavalla kuin aiemmassa työpaikassaan. Mainostoimistojen hierarkkinen organisaatiorakenne on monessa aiheuttanut vastareaktion, ja päätöksenteko on omassa yrityksessä järjestetty matalammaksi. Kaikissa haastatelluissa yrityksissä on käytössä suunnittelijavetoinen työtapa vastakohtana projektipäällikkövetoiselle työtavalle. (Ks. myös luku 5.2.3.)

Haastateltavien yhteinen näkemys on, että alan kokemuksista täytyi ottaa jonkin verran oppia. Jos aloittaa suoraan yrittäjänä, alalle kertyneitä hyödyllisiä oppeja ei saa. Tätä voi paikata sillä, että palkkaa ihmisiä, joilla on kokemusta isommissa toimistoissa työskentelystä. Myös ajatusten ja ideoiden vaihto kollegoiden kanssa on haastatelluille tärkeä keino oppia uutta. Toisaalta ala muuttuu niin nopeasti, että muiden työtapoja ei kannata soveltaa kyseenalaistamatta, ovatko ne edelleen ajankohtaisia.

### 5.3.2 Omat tavat löytyvät kokeilemalla

Yritysten päivittäistä toimintaa ohjaavat paitsi arvot ja tavoitteet (ks. luku 5.4), myös yhdessä sovitut prosessit ja toimintamallit. Ne auttavat tekemään työstä järjestelmällisempää, vähentävät virheiden määrää ja tehostavat tekemistä, kun rutiineja ei tarvitse joka kerta luoda uudelleen. Tai kuten Matti Mölsä Nordkappilta kuvaa, systemaattisuus on tehnyt työstä **”tehokkaampaa, mukavampaa ja tuottavampaa”**. Systemaattisuuden lisääntymisen nähdään hyödyttävän myös asiakasta ja myyntiprosessia, kun tuote tai palvelu ja suunnitteluprosessi tehdään helpommin hahmotettavaksi.

Yksittäisten toimintaa mullistaneiden keinojen sijaan haastateltavat korostavat, että on tärkeää löytää juuri itselle sopivat työtavat. Moni puhuukin mieluummin toimintatavoista kuin prosesseista. Werkligin Janne Kaitala kuvaa toimintatapoja ”peukalosääntöinä”, jotka ohjaavat tekemistä, mutta joita on varaa soveltaa tilanteen mukaan. Ajattelutapa näkyy myös siinä, miten suunnitteluprosessi yrityksessä hahmotetaan:

**Mä puhun prosessien ja viitekehysten eroista. Mä uskon, että luovassa työssä viitekehys on parempi kuin prosessi. Prosessiputkesta tulee samannäköistä kakkaa koko ajan. Mutta on hyvä, että me jäsennellään viitekehys. Se on esitettävissä asiakkaalle: että näin me tätä asiaa viedään eteenpäin, nää on ne vaiheet, nää on ne outcome, mitä tästä tulee.** (Janne Kaitala, Werklig)

Yhteistä kaikille haastateltaville on, että työtä ohjaa lopputulos kiveen hakatun prosessin sijaan. Työtä ei tehdä palkan takia tai koneellisesti, vaan asiakasta tyydyttävän ja omat laatuvaatimukset täyttävän lopputuloksen hyväksi. Suunnittelutyöhön liittyviä toimintamalleja, joita yrityksissä on kehitetty, ovat muun muassa erilaiset tavat käynnistää projekti ja projektin aikana hakea uusia ideoita kollegoilta tai asiantuntijoilta. Myös ideoiden pallotteluun yrityksen sisällä on kehitetty erilaisia keinoja.

Kaikissa haastatteluissa tuli tavalla tai toisella esille ketterä toimintakulttuuri: jatkuva valmius muuttaa omia toimintatapoja. Kun tarve jonkin asian kehittämiseksi tunnistetaan, sopivia vaihtoehtoja aletaan heti testaamaan, kunnes löytyy toimiva. Toimimattomat työtavat eivät jää käyttöön. Ketterässä kulttuurissa keskeistä on ennakkoluuloton kokeileminen ja nopea reagointi. Tällainen toimintatapa vaatii ilmapiirin, jossa myös epäonnistuminen on hyväksyttävää eikä sitä jädä märehtimään. Ketteryys näkyy toimintatapojen lisäksi tavoitteiden asettamisessa ja strategiatyössä, joita käsitellään tarkemmin luvussa 5.4.

Kehittämiskohteiden huomaaminen edellyttää jatkuvaa itseanalyysia. Toiset yritykset tekevät sitä tietoisemmin kuin toiset. Erityisesti Werkligillä oman toiminnan arviointi sekä onnistumisten ja epäonnistumisten pohtiminen on keskeinen osa strategiatyötä. **”Itsensä analysointi kumuloituu, kun sitä tekee jatkuvasti”**, Janne Kaitala kuvaa. Luovalla alalla, jossa työ perustuu henkilökohtaiseen osaamiseen ja näkemykseen, yritystoimintaa ei voi kopioida. Itseanalyysista onkin apua sen tunnistaminen, millaisista toimintatavoista on hyötyä juuri omalle toiminnalle.

Toimintakulttuuriin liittyvien ”peukalosääntöjen” ja periaatteiden lisäksi yrityksiin on kehitetty järjestelmiä, jotka helpottavat arkipäivän työtä. Niistä iso osa liittyy viestinnän ja projektinhallinnan parantamiseen väen lisääntyessä. Kasvavassa organisaatiossa kaikki eivät enää automaattisesti tiedä, mitä toiset tekevät. Ongelmaa on ratkaistu esimerkiksi suunnittelemalla sisäistä viestintää sekä kehittämällä jaettuun kalentereita, tehtävälistoja ja tiedostonhallintaa. Viikon ja päivän kulkuun on suunniteltu sapluuna. Myös oppimisen jakamista on jouduttu suunnittelemaan.

Yrityksessä tehdään yleisesti järjestelmällistä tunti- ja projektiseurantaa. Vaikka laskutus ei perustuisi tuntien laskemiseen, ajankäytön seuraamisesta on hyötyä hinnoittelun kehittämisessä. Projektinhallinnassa käytetään apuna esimerkiksi kanban-seinää ja erilaisia projektinhallintaohjelmistoja.

Myynti on selkeä osa-alue, jossa yritykset ovat tekevät järjestelmällistä kehitystyötä. Myyntiin liittyviä työtapoja ovat myyntipresentaatioiden ja tarjouspohjien kehittäminen sekä asiakasymmärryksen kasvattaminen. Niitä käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

### 5.3.3 Myyntityön monet kasvot

Haastatellut suunnittelutoimistot löytävät asiakkaansa useita eri väyliä pitkin. Suurin osa asiakkaista saadaan suositusten tai oman verkoston välityksellä. Varsinkin yritystoiminnan alkuvaiheessa tulovirta perustuu olemassa oleviin kontakteihin tai esimerkiksi aiemmasta yrityksestä tai freelancer-toiminnasta periytyviin asiakkuuksiin. Joillekin yrityksille myös oma myyntityö ja julkiset

kilpailutukset ovat merkittäviä tapoja tehdä asiakashankintaa. Pitkäkestoiset asiakassuhteet ovat yrityksille tärkeitä, sillä ne vähentävät myyntityön tarvetta.

Suhtautuminen myyntityöhön ja sen myötä myyntiin liittyvät käytännöt vaihtelevat paljon yritysten välillä. Nordkappille aktiivinen myyntityö on tärkeämpää kuin muille toimistoille, koska sen asiakkaat eivät välttämättä osaa ostaa tai edes kaivata yrityksen palveluita. Myyntityön avulla Nordkapp pyrkii etsimään juuri itselleen sopivia asiakkaita ja projekteja, ja tarjoamaan muotoilua yllättäviinkin paikkoihin. Yritys on luonut itselleen omia myyntiprosesseja, ja palkkasi toiseksi työntekijäkseen myyjän. Syynä ratkaisuun oli myös se, että perustajat eivät olleet itse innostuneita asiakashankinnasta. Toimintatapa on kannattanut, ja myyntihenkilöiden määrää on jatkossa tarkoitus lisätä. Myyntiosastolla on Nordkappilla iso vaikutus siihen, millaisia projekteja yrityksessä tehdään.

Haastateltavista toinen ääripää on Leroy, joka ei tee uusiasiakashankintaa lainkaan. Leroy'n kaikki asiakkaat tulevat toimistolle verkoston tuomina. Muut toimistot tekevät uusiasiakashankintaa, osa enemmän, osa vähemmän. Werklig tekee asiakashankintaa seuratakseen asiakkaiden tarpeita ja alan kehitystä. BOTH:lle ja MacWell Creativelle myyntityö on keino tasata kysyntää. Oman myyntiprosessin kautta tulevat projektit on helpompi aikatauluttaa kuin uudet asiakkuudet, joille tehtävät projektit alkaisivat usein heti. Myyntityö tuo myös taloudellista ennustettavuutta, jota työnantajana toimiminen vaatii: **”Ei saa olla sellasia kuukausia, että meillä ei ykskään projekti ala uutena. Ei vaan voi olla. Sitä on täytynyt alkaa tasottaan.”** (Teemu Ollikainen, BOTH)

BOTH:lla ja MacWell Creativella suhtautuminen asiakashankintaan on vaihdellut yritysten olemassaolon aikana paljon. BOTH:n kohdalla käännekohta oli myyntikoulutukseen osallistuminen. Koulutus muutti käsitystä myyntiprosessista ja antoi työkaluja asiakkaan ymmärtämiseen. MacWell Creative oli aiemmin tehnyt aktiivista myyntityötä, mutta työ ei ollut tuottanut tulosta. Nyt uudelleen alkanut myyntityö on toiminut, koska asiakkaisiin, joita on kontaktoitu, on ollut jo jokin kosketuspinta. Tärkein ero aiempaan on, että asiakas on jo ehtinyt huomata oman tarpeensa, ja myynnillä siihen tarjotaan ratkaisua.

Myös Nordkapp tuo esiin, että myyntiprosessissa keskeistä on parittaa asiakkaita ja ratkaisuja heidän tarpeisiinsa. Tärkeä osa myyntityötä onkin oman ja asiakkaiden toimialojen seuraaminen. Silloin uusia ratkaisuja voidaan tarjota juuri niille asiakkaille, jotka niistä ovat itsekin kiinnostumassa, tai joiden toimintaan muutokset vaikuttavat.

Vinkkejä potentiaalisista asiakkaista tulee puskaradion eli oman verkoston kautta. Myyntityö on hankalaa, jos asiakkaaseen ei ole minkäänlaista henkilökohtaista kontaktia – verkostosta onkin apua myös oikean henkilön puheille pääsemiseksi.

Tärkeintä myynnin kannalta ovat hyvin tehdyt työt, jotka vakuuttavat asiakkaat toimiston osaamisesta. Viestintää ja markkinointia käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.5. Aktiivisen myyntityön tärkeys korostuu tarjouskilpailuvaiheessa, kun samasta työstä kilpailee useampi toimisto. Werkligille omista työtavoista ja tuloksista kertominen on yksi erottautumiskeinoista. MacWell Creative korostaa hinnoittelustrategiaa, jota ilman paraskaan laatu ei välttämättä pärjää kilpailussa.

**Jos sä lähdet tarjouskilpailuihin sun muihin mukaan, sulla tulee vastaan ne, ketkä tietää miten homma toimii. Sit ei yhtäkkiä ookaan väliä, onko sun kon-**

**septit parempia, onko sulla laatu parempia, ne on hirveen irrelevantteja asioita siinä vaiheessa, kun sä et oo saanut edes duunia sisään. Se pitää oppia, että pääsee tekeen hyvää jälkeä.** (Toni Lähde, MacWell Creative)

BOTH:n perustajat olivat myyntikoulutuksessa oivaltaneet ”psykologisen silmän” ja asiakkaan todellisten tarpeiden ymmärtämisen tärkeyden:

**Se ei ole vaan kahden ihmisen vuorovaikutusta, vaan siellä taustalla on mekanismeja. Ei riitä, että mä toimitan sulle parhaan mahdollisen tarjouksen ja sä ymmärrät sen, että tästä tulee paras mahdollinen lopputuote. Asiakkaalla on omaan toimenkuvaan liittyviä uhkia ja mahdollisuuksia. Jollain saattaa olla yt-neuvottelut niskassa, tai se haluaa vahvistaa omaa taustaa tai se haluaa selvittää helpolla. Tai sen täytyy pystyä meidän työn avulla näyttämään omassa organisaatiossa paremmalta kuin se näyttää nyt.** (Teemu Ollikainen, BOTH)

Osallistuessaan kilpailutuksiin Bond varmistaa aina, kuinka monta muuta toimistoa kilpailuun on kutsuttu, ja ei jätä tarjousta jos määrä on suuri. Bondin mukaan alalla on ”shoppailua”, jossa asiakas saattaa pyytää tarjousta hyvinkin monelta tekijältä. Toimiston maineella ja näkyvyydellä onkin merkitystä, jotta se kutsutaan tarjouskilpailuihin, joissa on mukana vain muutama tarkoin valittu tekijä.

#### 5.3.4 Asiakkaan kuunteleminen

Asiakaslähtöinen ajattelu näkyy vahvasti haastateltavien kommentteissa. Omas- ta työstä puhutaan palveluammattina, jossa asiakkaan liiketoiminta on keskiös- sä. Asiakasymmärryksen nähdään hyödyttävän sekä suunnitteluprojekteja että oman työn kehittämistä. Asiakkaan kuunteleminen ohjaa toimiston tarjontaa, kun sitä kautta saa signaaleja markkinoiden muutoksista.

Yleensä yrityksissä on ainakin yksi tai muutama henkilö, jotka nauttivat ni- menomaan asiakastyöstä. Asiakasymmärryksen kehittyminen on osa ammat- titaidon kehittymistä. BOTH:n perustajat kertovat, että heillä asiakaslähtöinen suhtautumistapa on opittu vasta **”kun on saanut riittävästi nekkunsa matkan varrella”**.

Asiakasprojekteissa luottamuksen voittaminen nähdään tärkeänä. Kun yhe- teistyö toimii, suunnittelija saa enemmän vapauksia. Se vaikuttaa sekä suunnit- teluprosessin helpottumisena että suunnittelijoiden näkökulmasta parempana lopputuloksena. Toisaalta osa haastateltavista tuo esiin, että työtä tehdään en- tistä tiiviimmässä yhteistyössä asiakkaan kanssa ja asiakkaan tiloissa.

Luovan työn tuloksia on vaikea mitata matemaattisesti, joten asiakkaan ym- märtämistä pidetään tärkeänä onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. Kun työtä tehdään asiakkaan liiketoiminnan hyväksi, täytyy kuunnella sekä asiakas- ta että asiakkaan asiakasta. Tyytyväiset asiakkaat syntyvät haastateltavien mu- kaan siitä, että he tulevat kuulluiksi ja heidän toimintakulttuuriaan ja asiantun- temustaan kunnioitetaan.

Suunnittelutoimistot auttavat asiakkaita seuraamaan aikaansa ja paranta- maan toimintatapojaan. Werkligiläiset huomauttavat, että usein suunnittelutoi- miston tehtäviin kuuluu myös auttaa asiakasta ymmärtämään itseään. Nordkapp

toi esiin useita esimerkkejä siitä, miten he ovat kehittäneet asiakkaan liiketoimintaa kun markkinat ovat muuttuneet. Yritys on esimerkiksi suosittelut asiakkailleen uusien työntekijöiden palkkaamista tietyille osaamisalueille. Halu ymmärtää asiakasta ei siis sulje pois kyseenalaistamista – sen sijaan se alleviivaa keskinäistä kunnioitusta.

Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa hyödyttää toimistojen omaa kehitystyötä monella tavalla. Palautteen pyytäminen asiakkailta auttaa kehittämään toimiston toimintatapoja. Esimerkiksi kun Werklig häviää tarjouskilpailun, yritys kysyy aina syytä. Monelle toimistolle asiakkaan liiketoimintaan tutustuminen on ollut merkittävä liike-elämän koulu. Lisäksi asiakasprojekteissa käytettävät asiantuntijat kasvattavat myös suunnittelutoimistojen osaamista.

### 5.3.5 Markkinointi ja viestintä

Harvalla toimistolla on selkeää suunnitelmaa omalle markkinoinnilleen tai ulkoiselle viestinnälle. Markkinoinnin ja itsensä esillä pitämisen tärkeys kuitenkin tunnustetaan: se on tärkeää erityisesti myynnin ja rekrytoinnin takia. Muutama yrityksistä on määritellyt itselleen selkeät tunnettuustavoitteet esimerkiksi kansainvälisen kentän ja sosiaalisen median suhteen. Suurin osa yrityksistä panostaa markkinoinnissa työnäytteiden esittelemiseen. Näkyvät projektit ja alansa asiantuntijoiksi profiloituneet työntekijät tuovat yrityksille uskottavuutta.

Markkinointi tapahtuu tyypillisimmin muiden tehtävien ohessa, ja sitä tekevät ne henkilöt, jotka ovat siitä luonnostaan kiinnostuneita. Werkligillä ja Bondilla viestintä on selkeästi jaettu tiettyjen henkilöiden vastuulle. Werkligillä Tiina Latva huolehtii pääosin viestinnästä ja työ on suunnitelmallista:

**On tietyt strategiset tahot, joita mä haluan että me tunnetaan, -- että meidän lonkerot ulottuu mahdollisimman moneen paikkaan. -- Mä haluan että me ollaan nimi niiden huulilla. -- Mä haluan että toimittajat ja muut tietää, ketä me ollaan.** (Tiina Latva, Werklig)

Bondilla eri viestintäkanavista vastaaminen on jaettu eri henkilöille: yksi vastaa Facebookista, toinen Twitteristä ja niin edelleen. Varsinkin alkuvaiheessa Bond panosti paljon verkkosivuihin ja projektien huolelliseen kuvaamiseen. Vaikka enää laadukkaat kuvat yksinään eivät ole riittävä erottuvuustekijä, strategia on tuottanut tulosta. Salovaara kertoo Bondin ajattelutavasta:

**Me on satsattu hirvee määrä ihan yksinkertaiseen asiaan, meidän duunien kuvaamiseen. Ja siihen että me saadaan ne jaeltua Behanceen. Siis ihan yksinkertainen juttu, mutta se on vaatinut tosi paljon duunia. Ja rahaakin. -- Se on näkynyt sillai, että meidän webbisivuilla voi olla 30 tuhatta kävijää kuussa.** (Arttu Salovaara, Bond)

Koska onnistunut lopputulos on yritysten tärkein myyntityökalu, moni toimisto käyttää omaa aikaa ja rahaa joidenkin projektin tekemiseen paremmin kuin asiakkaan budjetin puitteissa olisi mahdollista. Usea haastateltava toi esiin, että kiinnostavat projektit palvelevat markkinoinnin lisäksi myös suunnittelijoiden

kehittymistä. Vastauksissa kuitenkin korostetaan, että vaikka asiakastöihin panostetaan markkinoinnin ja oman kehittymisen takia, työt tehdään aina asiakkaan ehdoilla.

Erilaisia kanavia näkyä ovat internet, tapahtumat ja seminaarit, kilpailut ja ”puskaradio”. Kilpailut ovat kanavia päästä esiin, mutta niitä pidetään tärkeämpinä suunnittelijoiden motivaatiolle ja alan silmissä kuin asiakkaiden näkökulmasta. Puskaradio muodostuu käytännössä alan ihmisistä, jotka levittävät käsitystä yrityksestä sekä reaali maailmassa että internetissä. Muiden kanavien rinnalla henkilökohtaiset kontaktit ovat yksi tärkeimpiä markkinointiväyliä. Toimistoille tärkeät asiakkuudet ovat syntyneet usein siten, että joku perustajista tuntee asiakkaan ajalta ennen suunnittelutoimistoa, esimerkiksi vanhan työpaikan kautta.

Omaa asiantuntijuutta rakennetaan esimerkiksi blogeilla, Twitterissä ja esiintymällä seminaareissa tai luennoilla. Vastaajat toivat esiin, että yksittäisen suunnittelijan saama henkilöjulkisuus on tärkeää kanavoida firmalle. Esimerkiksi Werkligillä ei voi olla töissä, jos oma suunnittelijabrändi on tärkeämpi kuin yrityksen.

Yrityksen osaamispaletista viestiminen voi synnyttää kysyntää siten, että asiakkaat huomaavat tarvitsevansa toimiston palveluita. Osaamispaletin laajentuessa siitä täytyy muistaa viestiä myös vanhoille asiakkaille. Oman osaamisen lisäksi suunnittelutoimiston on tärkeää kertoa designin arvosta, merkityksestä ja suunnitteluprosessista. Monille asiakkaille nämä ovat vielä epäselviä asioita. Samoin asiakkaiden on hankala hahmottaa eri luovan alan toimijoiden, esimerkiksi mainos- ja bränditoimiston, välisiä eroja. Toimiston osaamisesta ja profiilista selkeästi viestiminen lisää asiakkaan ymmärrystä ja sitä myötä luottamusta paitsi yksittäiseen toimistoon, myös koko alaa kohtaan.

## 5.4 STRATEGINEN SUUNTAUTUNEISUUS

Osana strategisen suuntautuneisuuden ongelma-aluetta (Phelps ym. 2007) tässä käsitellään tässä myös toiminnan kehittämiseen ja muodollisiin käytäntöihin liittyviä teemoja. Vaikka strategiatyö on yrityksissä epämuodollisella tasolla, se on erittäin ketterää ja vaikuttaa toimintaan monella tavalla. Strategiaan liittyvien toimintatapojen lisäksi tässä luvussa käsitellään kolmea tutkittavien yritysten strategiseen suuntautuneisuuteen liittyvää aluetta: arvoketjussa kohoamista, suhtautumista riskinottoon sekä vertaisverkoston merkitystä.

	Werklig	Nordkapp	BOTH	MacWell Creative	Leroy	Bond
<b>TIETOINEN STRATEGIA</b>						
Pitkän aikavälin tavoitteet määritelty	•	•			•	•
Tavoitteita seurataan säännöllisesti	•		•		•	•
Kirjoitettu liiketoimintasuunnitelma						•
<b>KETTERYYS STRATEGIATYÖSSÄ</b>						
Strategia / tavoitteet tarkentuvat tekemisen myötä	•	•	•	•	•	•
Keskusteleva strategiatyö	•	•	•	•	•	•
Intuitio / pelisilmä päätöksenteossa		•		•	•	•
Peukalosäännöt / punainen lanka ohjaa tekemistä	•	•	•			•
<b>LISÄARVO ASIAKKAALLE</b>						
Oma lisäarvo asiakkaalle määritelty	•	•			•	•
Yritys on noussut suunnittelun arvoketjussa	•	•	•	•		
Suunnittelutyön laatu	•	•	•	•	•	•
Liiketoimintaosaaminen	•	•	•	•	•	•
Oman työn tulosten mittaaminen	•	•				

**Taulukko 7:** Strateginen suuntautuneisuus. Tiivistelmä haastatteluissa esiin nousseista strategiaan liittyvistä teemoista.

### 5.4.1 Tavoitteet ja arvot ohjaavat strategiatyötä

Haastateltavien kommentteissa strategiasta kietoutuvat yhteen monet eri käsitteet kuten tavoitteet, visio, missio ja arvot. Haastateltavat kuvaavat strategiaa esimerkiksi seuraavasti: strategia on filis, joka syntyy intuition kautta omasta osaamisesta ja alan ymmärtämisestä; strategia on punainen lanka, johon tähdätään; visio on perustajien henkilökohtaisten tavoitteiden synteesi; strategia on



DNA eikä annettu leima. Yhteistä kaikille määrittelyille on, että strategia syntyy sisältä käsin: sen tuloksena, millaisia ihmisiä toimistossa on töissä, millainen ymmärrys toimialasta heillä on ja mitä he haluavat tavoitella.

Strategiapuheessa korostuvat tavoitteet ja arvot. Ne vaikuttaisivat olevan kaksi keskeisintä asiaa, joiden varassa strategiatyötä tehdään. Suurimmalla osalla tavoitteet ovat tärkein tai ainoa kirjallinen strategiadokumentti. Tavoitteet täsmentyvät ja tarkentuvat tekemisen kautta.

Haastattelujen perusteella toiminta-ajatus muodostuu vastauksista neljään kysymykseen:

- **Tavoitteet:** Mitä odotuksia ja tavoitteita perustajilla on?
- **Osaaminen:** Missä yrityksen työntekijät ovat hyviä?
- **Lisäarvo:** Miksi asiakas haluaisi ostaa yrityksen osaamista?
- **Hinnoittelustrategia:** Miten suunnittelun laatu ja kannattava liiketoiminta yhdistetään?

Ensimmäinen kohta käsittää laajemmin myös yrittäjien luonteen ja toimintatavat. Esimerkiksi riskinottokyky ja kokeilunhalu vaihtelevat eri yrittäjien välillä. Osalla on kunnianhimoisemmat taloudellisen kasvun suunnitelmat kuin toisilla, osa keskittyy enemmän mielenkiintoisten projektien hankkimiseen. Siten perustajien tavoitteet ohjaavat yrityksen strategiaa riippumatta siitä, onko strategia tiedostettu vai enemmän keskustelun tasolla.

Erityisesti Werklig ja Nordkapp toivat esiin arvot, jotka ohjaavat arkipäivän tekemistä. Kun työyhteisö jakaa käsityksen siitä, mihin yritys on menossa ja mikä on sille tärkeää, kaikki toimivat sen mukaan. Werklig kutsuu tällaista toimintamallia peukalosäännöiksi.

Toimiakseen vastuuta ja vapautta työntekijöille tarjoava malli vaatii sen, että kaikki aidosti uskovat yrityksen tavoitteisiin. Siksi tavoitteiden täytyy olla sisäsyntyisiä ja lähteä tekijöiden omista kiinnostuksenkohteista.

**Mä en henkilökohtaisesti usko siihen, että firman strategia on oikea strategia, jos se on sellainen powerpointille kirjoitettu massa tekstiä, jota kukaan ei koskaan lue. On parempi, että se on post-it-lapulla seinällä tai ei missään. Mutta jos ihmiset uskoo siihen itse, silloin sitä noudatetaan, ja silloin strategia oikeasti on toimiva.** (Matti Mölsä, Nordkapp)

Käytännössä strategiatyöhön kuuluu yrityksissä neljä keskeistä elementtiä:

- Osatavoitteiden asettaminen ja niiden säännöllinen seuraaminen
- Keskusteleva kulttuuri ja itseanalyysi
- Arvot ja sen johdannaisena toimintakulttuuri, joka ohjaa jokapäiväistä työtä
- Ketteryys, eli valmius muuttaa yrityksen suuntaa ja omia toimintatapoja

Strategiatyössä tärkeää on myös kokemus, joka ohjaa intuitiolla tehtäviä päätöksiä. Esimerkiksi työntekijöitä palkattaessa, investointeja tehtäessä tai mahdollisesta asiakasprojektista neuvoteltaessa usea yritys kertoo luottavansa enemmän pelisilmään kuin muuhun dataan.

Myös riittävän taloudellisen vakauden saavuttaminen ohjaa strategiatyötä, vaikka ei keskeisimpänä tekijänä. Vakaa talous on kaikkien yritysten tavoite, koska ilman sitä yrityksen ei ole mahdollista toimia.

#### 5.4.2 Strategia suuntaa ja motivoi

Strategiatyön hyödyt näkyvät esimerkiksi parempana motivaationa, asiakaskunnan rajautumisena ja rekrytoinnissa. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraminen motivoi, kun huomataan, että yritys on kehittynyt. Se luo menestymiselle tärkeää uskoa omaan tekemiseen ja toiminnan jatkuvuuteen.

Kun yrityksen tavoitteet ovat selvillä, yritystä eteenpäin vievien asiakkaiden ja projektien tunnistaminen on helpompaa. Osassa yrityksistä sopiville asiakkuuksille on määritelty kriteerit. Werklig kuvaa kriteeristöään seuraavasti:

**Meidän täytyy miettiä sitä että minkälaiset asiakkuudet on semmosia, jotta me hanskataan tää meidän kokonaisstrategiapaletti sillä tavalla, että suunnittelijat kehittyvät, tää on taloudellisesti hyvää bisnestä, me mennään eteenpäin, me päästään meidän tulevaisuudentavoitteisiin.** (Janne Kaitala)

MacWell Creative ei ota vastaan projektia, jos siihen ei liity konseptisuunnittelu vaan kyse on pelkästä tuotantotyöstä. Yrityksen asiakasvalintaa ohjaa myös seuraava periaate:

**Kolme asiaa pitää täytyä. Se pitää olla joko hyvä liiketoiminnallisesti, sen pitää olla hyvä taiteellisesti, tai sen pitää viedä meitä yrityksenä eteenpäin. Ja mitä se tarkoittaa meille yrityksenä eteenpäin, nimenomaan se, että meidän porukan täällä pitää saada tehdä hyviä ideoita.** (Toni Lähde)

Nordkapp rajasi tarjontaansa jo alkuvaiheessa niin, että se ei tee markkinointiprojekteja. Päätös tuntui silloin isolta riskiltä, mutta on osoittautunut kannattavaksi:

**2007 ja 2008 tais olla isoin lama, mitä on koskaan nähty. No, tietysti oltiin sen verran fiksuja että tajuttiin, että kyllähän markkinointi on se ensimmäinen, mistä asiakkaat tulee leikkaamaan. Joten äkkiä vaan panostettiin siihen, että myydään ja tehdään jotain muuta kuin markkinointiviestintää. Ja se oli kyllä meidän pelastus.** (Matti Mölsä)

Silloin kun yritykset rekrytoivat uusia tekijöitä, tavoitteet auttavat hakemaan sopivia täydennyksiä, vahvistuksia tai laajennuksia yrityksen osaamispalettiin. Kun tavoitteet, arvot ja toimintatavat ovat itselle selvät, ne on myös helpompi viestiä uudelle työntekijälle.

### 5.4.3 Laadun ja talouden tasapaino

Tavoitteet voidaan jakaa karkeasti sisällöllisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin, joita käsitellään tässä luvussa. Kolmas ryhmä on tunnettuustavoitteet, jotka liittyvät asiakashankintaan, rekrytointiin ja asiantuntijaprofilin rakentamiseen. Tunnettuutta käsitellään tarkemmin luvussa 5.3.5 Markkinointi ja viestintä.

Sisällölliset tavoitteet liittyvät projekteihin, joita yritys tekee: millaista työtä, millaisille asiakkaille ja millaisin työtavoin. Sisällölliset tavoitteet määräytyvät yleensä tekijöiden kiinnostuksenkohteiden perusteella ja konkretisoidaan benchmarkkien kautta.

Sisällöllisistä tavoitteista tärkeimpänä nousee esiin laadukas lopputulos. Haastateltavien mukaan tinkimättömyys laadussa näkyy lopputuloksessa, ja sitä kautta houkuttelee lisää asiakkaita. Siitä, kuinka nopeasti mekanismi toimii, toimitot ovat jossain määrin eri mieltä. Werklig ja Nordkapp huomauttavat, että omat korkeat laatuvaatimukset tarkoittavat, että kasvuvauhdin ja yrityksen tuloksen suhteen täytyy tehdä kompromisseja. Laadun kautta profiloituminen vaatii siis pitkäjänteistä työtä.

Leroy on jossain määrin eri mieltä laadun ja kasvuvauhdin riippuvuussuhteesta. Se näki laatuun panostamisen nimenomaan johtavan nopeampaan kasvuun, ei hidastavan sitä. Leroy'n perusteet ovat suunnilleen samat kuin muillakin: kun yritys panostaa laatuun koko suunnitteluketjussa – laitteisiin, työntekijöihinsä ja puitteisiin – se näkyy hyvänä filiksena ja lopputuloksena. Leroy'n strategia siis on, että voitot investoidaan takaisin yritykseen. Hyvä työ kanavoituu yritykseen tyytyväisinä ja uusina asiakkaina. Janne Hänninen kuvaa Leroy'n filosofiaa näin:

**Me uskotaan, että pitää olla parhaimmat mahdolliset työvälineet taikka parhaimmat mahdolliset partnerit. -- Mieluummin on sitten nostamatta palkkaa, kuin että toimii kitsaasti. Sen mä oon nähnyt tosi monessa yrityksessä. Et mitä lujemmin pitää lompakostaan kiinni, sitä hitaampaa kasvu on.**

Riskinotosta kerrotaan myös luvussa 5.4.6.

Laatuun liittyy kehittyminen suunnittelijana. Sen ja myös näkyvyyden takia yritykset tekevät projekteja, jotka eivät ole taloudellisesti kannattavia, mutta jotka ovat suunnittelijoista mielenkiintoisia ja joissa on mahdollista saada aikaan hyvä lopputulos.

Taloudelliset tavoitteet tulevat ajankohtaiseksi usein työntekijöiden palkkaamisen myötä (ks. myös luku 5.2). Werklig ja Bond tosin ovat määritelleet taloudelliset tavoitteet heti toimintansa alussa. Bond oli määritellyt kolme eri mahdollista kasvukäyrää:

**Me tehtiin kolme skenaarioo -- huono, paras arvaus ja vähän ylihyvä. Ja sen on mennyt vähän paremmin kuin paras arvaus. Kyllä ne on semmosii, että sitä saa mitä tilaa.** (Arttu Salovaara, Bond)

BOTH tuo esiin, että nälkä kasvaa syödessä. Vaikka taloudelliset tavoitteet eivät aluksi olleet tärkeitä, sitä mukaa kun niitä alettiin määritellä, ne myös alkoivat kiinnostaa ja motivoida enemmän.

Sen sijaan, että rahalliset saavutukset olisivat päämäärä itsessään, hyvä taloudellinen tilanne nähdään kiinnostavien projektien eli sisällöllisten tavoitteiden mahdollistajana. Taloudellisiin tavoitteisiin liittyy myös uskottavuus asiakkaiden silmissä. Jos yritys markkinoi parantavansa asiakkaan liiketoimintaa, suunnittelutoimiston omat tunnusluvut kiinnostavat asiakkaita.

#### 5.4.4 Ylös arvoketjussa

Lähes kaikkia haastateltuja toimistoja yhdistävä tekijä on nouseminen suunnittelun arvoketjussa. Perinteisen suunnittelutyön lisäksi haastatellut toimistot tarjoavat liiketoimintaan liittyvää osaamista, esimerkiksi palvelumuotoilua, liiketoiminnan konseptointia ja muuta strategista työtä. Vaikuttaisi, että suunnittelutoimistojen tarjonta lähenee liiketoimintakonsulttien palveluita. Syyt arvoketjussa nousemiseen liittyvät erityisesti markkinoiden muutokseen ja kilpailun koventumiseen (ks. luku 5.1.4).

Korkeampi sijoitus arvoketjussa tarjoaa taloudellista hyötyä, sillä se mahdollistaa laajemmat projektit. Kun asiakkaalle suunnitellaan brändistrategia, jatkotyömahdollisuuksiin kuuluvat esimerkiksi visuaaliset identiteetit ja kampanjasuunnittelu. Jos työn lähtökohta on visuaalinen identiteetti tai yksittäinen verkkosivusto, toimeksianto jää taloudellisesti suppeammaksi, kun jatkotyömahdollisuuksia on vähemmän.

Syyt arvoketjussa ylenemiseen liittyvät myös siihen, millaisena suunnittelijat näkevät oman roolinsa. Kaikki haastateltavat tuovat esiin strategisen osaamisen: suunnittelija on ongelmanratkaisija. Jos asiakkaan liiketoiminnassa nähdään ongelmia, myös niihin halutaan vaikuttaa pelkän visuaalisen suunnittelun lisäksi. Myös asiakkaat vaativat liiketoimintaosaamista: toimeksiannossa on saatettu määritellä taloudelliset tavoitteet hyvinkin tarkasti.

Jotta arvoketjussa pääsee kohoamaan, oma lisäarvo asiakkaalle täytyy määritellä ja perustella. Siksi osa toimistoista mittaa asiakkaan saamia hyötyjä. Kampanjasuunnittelussa sitä tekee myös asiakas itse. Suunnittelun vaikutusten mittaaminen ei ole helppoa eikä yksiselitteistä – usein kyse on tunteesta ja intuitiosta. Siksi on tärkeää olla tiiviisti tekemisissä asiakkaan ja asiakkaan asiakkaan kanssa. (ks. luku 5.3.4)

MacWell Creativen liiketoimintapainotus syntyi jo alkuaikoina pienten asiakkaiden kanssa työskennellessä. Suunnitteluprojektien budjetit olivat asiakkaiden liikevaihtoon suhteutettuna todella isoja, jolloin projektin epäonnistuminen olisi tarkoittanut asiakkaalle konkurssia. Suunnittelutoimiston oli pakko varmistaa, että työ todella palveli asiakkaan liiketoimintaa.

BOTH teki alussa paljon pelkkää visuaalista suunnittelua ja alihankintatyötä. Osaamisen kasvaessa yritys ryhtyi tarjoamaan palvelumuotoilua ja brändinhallintaa. BOTH:n liiketoimintapainotus on syntynyt myös siksi, että kilpailu on koventunut. Hyviä suunnittelijoita on paljon, ja toimisto ei pysty kilpailemaan freelancereiden kanssa hinnalla. Strategisesta osaamisesta on tullut erottuvuustekijä pienempiin tekijöihin verrattuna.

Werkligillä nousu arvoketjussa on näkynyt ulospäin esimerkiksi siinä, miten toimisto viestii itsestään bränditoimistona eikä designtoimistona. Käytännön työssä se ilmenee niin, että toimisto pyrkii tekemään yhä enemmän kokonais-

valtaisia projekteja. Tällöin esimerkiksi visuaalinen identiteetti on ennemmin-kin jatkumo brändityölle kuin projektin pääsisältö.

Bond on alusta asti painottanut strategista osaamista, mikä johtunee perustajien aiemmasta kokemuksesta. Myös Nordkappilla strateginen ajattelu on ollut läsnä alkuaajoista lähtien, johtuen toimiston profiloitumisesta: **”hyvä visuaalinen suunnittelu on se baseline mikä pitää olla. Ehkä nyt taas enemmän erotutaan substanssilla sen päällä.”** (Sami Niemelä)

Koska kaikki haastatellut toivat strategisen osaamisen esiin jossain muodossa, vaikuttaa siltä, että se ei yleisellä tasolla ole enää erottuvuustekijä ainakaan niiden keskinäisessä kilpailussa. Toimistot ovatkin jossain määrin erikoistuneet tietyille toimialoille, ja myös arvoketjussa kohoaminen vaikuttaisi jatkuvan. Osa haastateltavista yrityksistä tarjoaa jo liiketoiminnan konsultointia, joka ei enää ole asiakkaan liiketoiminnan tukipalvelu vaan puuttuu jo sen ytimeen. Jatkumo on luonteva, kun sitä vertaa suunnittelijoiden ongelmanratkaisijan identiteettiin. Myös liiketoimintaosaamisen lisääntyminen yrityksissä mahdollistaa tarjonnan laajentamisen liiketoiminnan konsultointiin.

Arvoketjussa nouseminen näkyy hinnoittelussa. Esimerkiksi Werklig on aktiivisesti pyrkinyt pois tuntihinnoittelusta kohti projektikohtaista hinnoittelua. Erityisesti Werklig ja MacWell Creative tuovat esiin, että hinnoittelua on täyty-nyt opetella, ja osaaminen siinä on auttanut yritystä kehittymään. Strategisesta hinnoittelusta on hyötyä tarjousvaiheessa, kun asiakas myy projektin sisäisesti eteenpäin talousosastolle.

Leroy korostaa kulurakennetta, joka tukee kustannustehokkuutta. Sen sijaan, että säästöjä yritettäisiin saada tinkimällä alihankinnasta, yritys tekee mahdollisimman paljon itse. Janne Hänninen kertoo Leroy'n hinnoittelustrategiasta:

**Strategiasta emme veloita erikseen. Tää on tosi erilainen tapa alalla. Mainostoimistot meidän näkökulmasta vie asiakkaan rahat strategiaotsikon alla ja toteutukseen jää hiluja. Sen takia strateginen suunnittelu kuuluu aina osaksi toteutusta, josta veloitetaan täys hinta. -- Tää on vanhana mainosmiehenä hyvin raikas tapa ajatella. Ja asiakkaat pitää siitä, koska ne saa rahoilleen eniten vastinetta.**

#### 5.4.5 Ketteryys strategiatyössä

**Aikasemmin yritys pystyi sanoon, että meidän missio on tämä, ja nykyään me pystytään vaan sanoon, että suunta on tämä, että katsotaan mihin päädytään. Että tavallaan ei katsota liian kauas. Toki pitää olla hyvät arvot että pääsee eteenpäin.** (Janne Hänninen, Leroy)

Toimintatavoissa näkyvä ketterä kulttuuri tuli esiin myös strategiatyössä. Yhteistä kaikille haastatelluille on, että kenelläkään ei ole kiveen hakattua visiota. Ala, teknologiat ja sitä myötä asiakkaiden tarpeet muuttuvat niin nopeasti, että omaa toimintaa pitää pystyä jatkuvasti arvioimaan ja muuttamaan pienillä korjausliikkeillä. Myös perustajien kiinnostuksenkohteet muuttuvat ajan myötä, mikä vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin.

Strategiatyössä erottuu kaksi prosessia. Toisaalta tavoitteet vaikuttavat tekemiseen: millaisia asiakkaita yritys etsii, ja kuinka paljon se panostaa eri projekteihin saadakseen samanlaisia asiakkaita lisää. Toisaalta tekeminen vaikuttaa tavoitteisiin: visio tarkentuu tekemisen kautta, kun tehdään monenlaista ja opitaan, millaiset projektit vievät yritystä eteenpäin ja mistä tekijät nauttivat.

Strategiatyö tapahtuu tekemisen kautta erityisesti yrityksen alkuvaiheessa. Tämä tuli esiin monen vastaajan kohdalla. Esimerkiksi Matti Mölsä kuvaa Nordkappin strategiatyötä seuraavasti:

**Kyllä me ollaan aina tiedostettu, että jos vaan fiilistelee, silloin ei pääse eteenpäin. Kyllä se täytyy konkretisoida. Me aina kaikessa pyritään siihen, että sen lisäksi että paljon puhutaan ja ajatellaan asioita, myös konkreettisesti heti lähdetään tekemään niitä. Että nähdään, onko jossain ajatuksessa tai meidän firman suunnassa järkeä vai ei. Firman strategian syntyminen tai kehittäminen on vähän sellasta learning by doing -tyyppistä.**

Alan jatkuva muutos on merkittävä syy sille, että kaikki eivät näe tarpeellisena tai järkevänä perinteisen liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Työtä ohjaavat sen sijaan pitkän aikavälin tavoitteet ja visio.

**Tilanteet muuttuu, talous muuttuu, kilpailu muuttuu. Jos sä rupeet vääntään jotain bisnesplaniä, se on yleensä vanha jo silloin kun se on valmis. Joku bisnesmalli-canvas on tietty asia erikseen. Tietty sun pitää ymmärtää, mistä sa saat rahaa ja mihin sun rahat menee.** (Sami Niemelä, Nordkapp)

Bond on yrityksen perustamisvaiheessa tehnyt liiketoimintasuunnitelman, jonka miettimiseen se käytti paljon aikaa. Yrityksen tavoitteet ovat pysyneet melko samana. Pitkän aikavälin tavoitteiden lisäksi Bondilla on vuosittain vaihtuvia teemoja. Tällöin pienillä asioilla toimintaa suunnataan kohti silloisen teeman tavoitteita.

MacWell Creativen strategiatyö on kehittynyt toiminnan kasvaessa. Aluksi omaa strategiatyötä tehtiin muiden töiden ohella ja opeteltiin asiakastöiden kautta, koska siitä ei ollut aiempaa kokemusta.

**Tuli jonkunlaisia virstanpylväitä. Me laitettiin ittellemme ylös, että kun tää täytyy, me ollaan tossa vaiheessa ja voidaan siirtyä tähän asiaan ja niin edespäin.** (Toni Lähde)

Kun asiakuudet ja budjetit kasvoivat, strategiatyötä oli alettava kehittää tietoisemmin virheiden minimoimiseksi. Apuna tässä oli yritykseen palkattu kokenut toimitusjohtaja.

Werkligin strategiatyö on erittäin tietoista. Yritys järjestää useita kertoja vuodessa omia strategiapäiviä, joihin osallistuvat kaikki työntekijät. Yrityksen tavoitteet on määritelty, ja niitä seurataan säännöllisesti. Itseanalyysi on tärkeä osa strategiatyötä, ja kumuloituu, kun sitä tekee jatkuvasti:

**Nyt, kun tätä on tehty noin viis ja puol vuotta, me ymmärretään jo paremmin itseämme, kun me ollaan tehty sitä jatkuvasti. Semmosta itsensä analysoi-**

**mista, toimialan analysoimista, meidän paikkaa tässä maailmassa, yritysten tarpeita miettien ja asiakkaitten tarpeita miettien. Me tunnetaan paremmin itsemme, paremmin tunnetaan omat vahvuudet, ja tiedetään paremmin se, mihin me halutaan mennä.** (Janne Kaitala, Werklig)

Kaikissa yrityksissä tehdään strategiatyötä, vaikka sitä ei välttämättä kutsuta sillä nimellä. Muodoltaan strategiatyö onkin useimmiten keskustelevaa. Osassa yrityksistä strategiatyö on epämuodollisella tasolla, kun taas osassa yrityksistä strategiatyölle varataan erikseen aikaa, esimerkiksi järjestetään säännöllisiä strategiapäiviä tai pienemmän tiimin strategiatapaamisia. Muodollisiin keinoihin kuuluu myös hallitustyöskentely. BOTH:n ainoa virallinen strategiatapaaminen on vuosittainen hallituksen kokous – hallitukseen tosin kuuluvat vain kaksi osakasta. Werklig on vastikään perustanut hallituksen, joka arvioi ja motivoi toimitusjohtajan työtä. Nordkappilla strateginen vastuu on hallituksella. Pienemmän mittakaavan strategiatyökaluja ovat esimerkiksi riskianalyysi ja myynnin suunnittelu.

#### **5.4.6 Riski on uhka ja mahdollisuus**

Suhtautuminen riskeihin vaihtelee yritysten välillä, ja eroja on paljon myös siinä, miten riskinotosta puhutaan. Osa esimerkiksi kertoo välttävänsä riskejä, mutta kuitenkin korostaa rohkeuden ja kokeilunhalun tärkeyttä. Riskit, joita yritykset ottavat, liittyvät tyypillisesti uusien asioiden kokeilemiseen. Sen sijaan palkanmaksukykyyn liittyviä riskejä pyritään välttämään.

Esimerkiksi BOTH korostaa, että talouden vakauden suhteen riskejä ei haluta ottaa, sillä työntekijöiden palkat täytyy maksaa ajallaan. Toisaalta yritys on perustanut tytäryhtiön, mikä on ollut sille iso riskisijoitus ja uusi aluevaltaus.

Leroy alleviivaa riskinottoa erityisesti liittyen taloudellisiin investointeihin ja rekrytoimiseen. Leroy:n riskipainotusta selittää ainakin se, että yrityksessä ei pelätä epäonnistumista:

**Sellanen momentum, että ei jää murehtimaan vaan menee eteenpäin. Jos menee konkkaan, aina voi perustaa uuden. Eipä siinä mitään.** (Janne Hänninen, Leroy)

Rekrytointiin liittyy aina riski. Myös silloin täytyy luottaa, että työntekijä tuo kokonaisuuteen enemmän kuin mitä häneen taloudellisesti kuluu, eikä tehdä päätöksiä matemaattisin perustein. Laajemmassa mielessä riskien ottaminen on toimintatapa, jolla on paljon yhteistä ketterän toimintatavan kanssa. Janne Hänninen kertoo riskinottamisesta seuraavasti:

**Riskinottoa, sellanen peloton lähestyminen asioihin. Että tehdään ensin, ja luodaan järjestelmä tekemiselle jälkeenpäin. -- Oikeesti mä alleviivaan tosi vahvasti sitä riskinottoa rahallisessa mielessä. Mä en tarkoita sitä, että pitäisi olla alkupääoma, jonka polttaa johonkin asiaan, jotta pääsee eteenpäin, vaan että kaikki raha joka tulee sisään, pitäisi kanavoida yrityksen -- parantamiseen.**

Taloudellinen riskinotto-kyky ja järkevä taloudenpito ovatkin eri asioita, ja niitä voi yhdistää. Werklig ja MacWell Creative ovat huomanneet tasaisen kassavirran tärkeyden sen jälkeen, kun virta katkesi.

**Se, kun me otettiin kuokkaa joku 80 tonnia 2010, on ollut oppitunti siitä, että me ei voida antaa meidän kulujen kasvaa liikaa, meidän täytyy olla tarkkoja, meidän täytyy seurata myyntiä, meidän täytyy miettiä projekteja pidemmällä tähtäimellä.** (Janne Kaitala, Werklig)

Taloudellisesti vaikeat ajat ovat vaikuttanut molempien yritysten toimintatapoihin. Kaitalan mainitsemien myynnin seuraamisen lisäksi Werklig ja MacWell Creative ovat alkaneet tehdä aktiivista asiakashankintaa. Werkligissä taloudellisesta kannattavuudesta on tullut yhteinen asia, ja Werkligin esiin tuoma poikkeuksellisen laaja työntekijöiden yhteisvastuu yrityksestä juontaakin juurensa vuoden 2010 taloudellisiin vaikeuksiin. Werkligillä riskienhallintaan kuuluu myös useiden toimialojen hallitseminen, jolloin suhdannevaihtelut vaikuttavat koko asiakaskunnan maksukykyyn vähemmän.

#### 5.4.7 Vertaiset ovat tärkein verkosto

Pienten muotoiluyritysten perustajilla on tiiviit mutta epämuodolliset vertaisverkostot. Kun kaverit ovat samalla alalla tai vanhoja kollegoita, normaali yhteydenpito ystäviin pitää mukana myös alan kehityksessä. Keskustelu ei ole **”kilpailijoiden kyräilemistä vaan ajatusten vaihtoa, joka auttaa molempia”** (Tiina Latva, Werklig) Verkostot eivät rajoitu reaali maailmaan, vaan voivat olla myös verkossa.

Verkostoilla on iso merkitys rekrytoinnissa ja asiakashankinnassa. Niiden kautta saadaan vinkkejä sopivista työntekijöistä ja työtilaisuuksista sekä kontakteja potentiaaliin asiakkaisiin. Erityisesti niillä haastateltavilla, jotka olivat olleet pitkään työelämässä ennen omaa yritystä, on kertynyt laajat verkostot. Esimerkiksi Janne Hänninen oli kuusi vuotta isossa mainostoimistossa, jossa tutustui sekä vaihtuviin asiakkaisiin että työntekijöihin. Toni Lähde matkusteli ympäri maailmaa työskennellen ihmisten kanssa, joista osasta myöhemmin on tullut MacWell Creativen asiakkaita. Teemu Ollikainen puolestaan aloitti oman yrityksen melkein suoraan koulunpenkiltä, mutta BOTH:n perustamiseen vaikuttanut työtarjous tuli henkilöltä, johon hän tutustui kesätöissä lehtitalossa.

Vertaisverkosto on yrittäjien tärkein neuvonantaja. Ala tunnetaan huonosti yritysneuvonnassa, ja kukaan haastatelluista ei kokenut saaneensa apua virallisilta tahoilta vaikka olisi sitä hakenutkin. Omilta kollegoiltaan ja työntekijöiltään sen sijaan kaikki saivat jatkuvasti neuvoja sekä suunnittelutyöhön, yrityksen hallinnolliseen puoleen että yrityksen kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Muutama toimistoista on osallistunut jonkinlaiseen koulutukseen tai valmennukseen. BOTH:lle myyntikoulutus oli käännekohta, joka opetti asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja psykologista silmää. Nordkapp on osallistunut kasvuvalmennukseen, ja kokenut sen osana saadun asiantuntijapalautteen erittäin hyödyllisenä. Bondille vientikoulutus antoi aikaa kansainvälistymisen miettimiseen, ei niinkään uutta tietoa.



Oman toiminnan kehittämisen sijaan asiantuntijoita käytetään yleisemmin asiakastyössä. Werklig kutsuu kerran kuukaudessa asiantuntijan puhumaan toimiston projekteihin liittyvästä ajankohtaisesta aiheesta. Leroy käyttää asiakasprojekteissa ulkopuolista strategista osaamista, **”mutta se kehittää aina myös meitä, ja me tiedostetaan se.”** (Janne Hänninen)

Vertaisverkostojen lisäksi yhteistyökumppanit ovat pienille toimistoille tärkeitä. Yhteistyökumppaneihin kuuluvat asiakasprojekteihin osallistuvat muut tekijät kuten koodaajat, painot, copywriterit, viestintätoimistot sekä muut suunnittelijat ja suunnittelutoimistot. Yhteistyökumppanien kautta yritykset saavat työtilaisuuksia sekä ideoita oman toiminnan kehittämiseen.

## 5.5 POHDINTA

Tässä luvussa verrataan aineistosta tehtyjä kasvuun ja menestykseen liittyviä havaintoja kirjallisuuskatsauksessa käsiteltyihin aiempiin tutkimuksiin. Lopuksi kootaan yhteen tutkimuksessa löydetyt menestykseen liittyvät tekijät.

### 5.5.1 Menestyksen ja kasvun suhde

Tutkimuskirjallisuudessa menestyksen mittareina käytetään usein määrällistä kasvua, yrityksen kilpailuetua tai yrityksen selviytymistä. Tässä tutkimuksessa korostuvat kuitenkin subjektiiviset mittarit.

Yrittäjien itsensä mukaan **menestys muodostuu ”fiiliksestä”** – onnistumisen tunteesta ja siitä, että töihin on mukava tulla. **Yhtä tärkeitä menestyksen mittareita ovat mielenkiintoiset ja laadukkaasti toteutetut projektit sekä tyytyväiset työntekijät.** Menestyksestä kertovat jossain määrin myös tyytyväiset asiakkaat. Määrällinen kasvu ei korostu vastauksissa, mutta **taloudelliset onnistumisen mittarit ovat jossain määrin tärkeitä.** Menestyksen edellytyksiin kuuluu kehittymisen nälkä – jos kasvu ymmärretään kehittymisenä, se on luovan alan yrityksille tärkeä menestystekijä.

Kasvu ja menestys eivät siis ole haastateltaville yhteismitallisia. Kuitenkin tekijät, joita haastatellut yrittäjät itse pitävät menestykselle tärkeinä – esimerkiksi asenne, kokemus ja oikeat ihmiset – ovat hyvin pitkälle samoja, joita aiempi tutkimus pienyritysten kasvusta on tunnistanut kasvutekijöiksi. Myös eroja kuitenkin löytyy. Tässä luvussa tarkastellaan menestyksen ja kasvun suhdetta yrittäjien näkökulmasta.

Vaikka määrällinen kasvu ei ole tavoite itsessään, se vaikuttaisi linkittyvän menestykseen ainakin neljän mekanismin kautta. Ensinnäkin yleisin tapa saada asiakkaita on hyvin tehtyjen töiden poikimien suositusten kautta. Koska laadukas lopputulos on yrittäjille itselleen yksi tärkeimpiä menestyksen mittareita, tästä voidaan vetää johtopäätös, että **myynnin kasvu on seurausta menestyksestä.** Tulos poikkeaa aiemmista pienyrityksen kasvusta tehdyistä tutkimuksista, joissa kasvu nähdään usein menestystekijänä (ks. luku 3.1.1). Toisaalta tulos on linjassa Raen (2004) esittämän näkemyksen kanssa, että luovien alojen yrittäjyys ei välttämättä noudata perinteisiä yrittäjyydestä tehtyjä malleja (ks. luku 2.4).

**Työntekijämäärän kasvu voi olla joko seurausta myynnin kasvusta tai sen mahdollistaja.** Myynnin kasvu voi edellyttää työntekijämäärän kasvattamista, jotta uusia asiakkaita voidaan palvella tai aiempaa laajempia projekteja toteuttaa. Toisaalta uusia työntekijöitä palkataan myös yrityksen osaamisen lisäämiseksi, mikä mahdollistaa aiempaa isommat ja mielenkiintoisemmat projektit. Tällöin uudet työntekijät tuovat mukanaan myynnin kasvua joko konkreettisesti uusien asiakkaiden muodossa tai välillisesti parantuneen tarjonnan ja kilpailukyvyn kautta.

**Liikevoiton kasvuun näyttäisivät vaikuttavan hinnoittelustrategian kehittäminen, yrityksen profilointi sekä myynnin kasvu.** Hinnoittelustrategiaan liittyy esimerkiksi siirtyminen aikaperusteisesta hinnoittelusta projekti- tai lisäarvoperusteiseen hinnoitteluun, sekä tarjousvaiheen hinnoittelutaktiikka. Yrityksen profilointiin kuuluu yrityksen brändääminen tiettyjen alojen asiantuntijaksi sekä

tunnettuuden lisääminen strategisten kohderyhmien silmissä. Myös arvoketjussa kohoaminen on osa profilointia ja yksi keino päästä käsiksi aiempaa mielenkiintoisimpiin projekteihin. Käytännössä se tarkoittaa strategisten palveluiden tarjoamista, mikä lisää kilpailukykyä, voittoa sekä jälkimyyntiä. Myynnin vaikutus voiton kasvuun ei ole aivan yksiselitteinen, koska siihen liittyy myös työntekijämäärän kasvamisen aiheuttamia lisäkuluja. Kuitenkin myynnin kasvu vaikuttaisi olevan edellytys voiton kasvattamiselle muilla luetelluilla keinoilla.

### 5.5.2 Kasvu prosessina

Kasvuprosessista tarkasteltiin kolmea teoriaa: resursseihin ja tilaisuuksiin keskittyvää näkemystä (ks. luku 3.3.1), kriittisen pisteen teoriaa (ongelmien ratkaiseminen mahdollistaa kasvun, ks. luku 3.3.3) sekä satunnaista kasvupolkua (kasvu on satunnaista mutta kerryttää resursseja, jotka parantavat selviytymistä, ks. luku 3.3.2). Tutkimuskysymykset laadittiin siitä oletuksesta, että saman alan yritykset ovat joutuneet ratkaisemaan samanlaisia ongelmia päästäkseen eteenpäin, tai toisaalta samanlaiset mahdollisuudet ovat auttaneet niitä kehittymään.

Vastausten analyysi osoittaa, että kahtiajako ongelmiin ja mahdollisuuksiin ei tuota yhtenäisiä tuloksia. Yritykset kyllä tuovat esiin samoja teemoja, mutta toiset ongelmakohtina ja toiset mahdollisuuksina. Kun taulukot yhdistetään ja tarkastellaan ainoastaan kasvuun liittyviä keskeisiä teemoja, vastaukset ovat yhtenäisempiä. Syynä tähän saattavat olla esimerkiksi eroavaisuudet perustajien aiemmassa kokemuksessa. Jos kasvuun liittyvät toimintatavat on opittu jo aiemmissa työpaikoissa tai yrityksissä, ne ovat niin itsestään selvä osa toimintaa, että niiden vaikutusta yrityksen kehitykseen ei välttämättä tunnisteta. Haastateltavat nimeävätkin mahdollisuuksia selvästi ongelmia enemmän. Syynä saattaa olla yrityksen kehityksen kaunistelu haastattelutilanteessa, mutta myös se, että mahdollisuuksia muuttuvalla toimialalla on paljon. Esimerkiksi isojen projektien merkityksen yrityksen alkuvaiheessa tuovat esiin melkein kaikki.

Tulosten perusteella ei voida erotella, mikä erilaisista kasvuprosessiteorioista (ks. luku 3.3) on parhaiten sovellettavissa yrityksiin. Yksittäisiä tapahtumia ja käännekohtia tarkastelemalla joitain huomioita voidaan tehdä. Työntekijöiden osaaminen, henkilökohtainen näkemys ja kokemus (inhimillinen pääoma) sekä verkostot ovat yrityksille tärkeitä resursseja. Lisäksi esiin nousevat työnäytteet, jotka vaikuttaisivat olevan haastateltaville yrityksille tyypillinen ja erittäin tärkeä resurssi. Kaikki mainitut resurssit vaikuttavat siihen, millaisia asiakkaita yritys saa ja millaisia työnäytteitä yrityksessä syntyy lisää. Eli työnäytteet kerryttävät mainetta, ja tästä syntyy itseään vahvistava kierre.

Yrittäjyys- ja markkinasuuntautuneisuudella on keskeinen rooli resurssien hyödyntämisessä. Koska kilpailu alalla on kovaa, yritykset pyrkivät tilanteeseen, jossa asiakkaat haluavat työskennellä juuri kyseisen yrityksen kanssa. Tällöin yritys ei joudu tarjouskilpailuun toisten alan yritysten kanssa. Tämä vaatii yrityksen profiloitumista, eli yritykset vahvistavat resurssiperusteisen näkemyksen mukaisesti kilpailukykyään. Tässä markkinasuuntautuneisuudella on merkittävä rooli, jotta muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten tarjonta kohtaa asiakkaan tarpeet.

Osa yrityksistä etsii aktiivisesti sopivia projekteja ja asiakkuuksia, jotka tuottavat voittoa, parempia työnäytteitä tai muita resursseja. Yritykset myös kehittävät tarjontaansa esimerkiksi alan digitalisoitumisen myötä. On kyseenalaista, voidaanko tällaisia toimintatapoja pitää resurssiteorian mukaisena tilaisuuksiin tarttumisenä, vai onko kyse kehitykseen mukautumisesta. Haastateltavissa yrityksissä on näkyvissä sekä edelläkävijyyttä että yleiseen kehitykseen reagoimista. Toisaalta toimiala perustuu räätälöityyn palveluun, jolloin uusien innovaatioiden tunnistaminen on vaikeaa, ja niiden edellyttäminen edelläkävijyyden mittarina ei välttämättä ole mielekästä.

Kriittisen pisteen teoria toteutuu ainakin siltä osin, että yrittäjät nimeävät monia asioita, joiden oppiminen on vienyt yritystä eteenpäin. Näitä ovat esimerkiksi viestintä henkilömäärän kasvaessa, hinnoittelu sekä itseanalyysi. Harva kuitenkaan puhuu ongelmista, vaan muutokset nähdään pikemminkin luonnollisena toiminnan kehittämisenä.

Satunnaista kasvupolkua tukee se, että moni tuo esiin yksittäisten asiakkaiden tai projektien merkityksen. Nämä voidaan nähdä Coadin ym. (2013) teorian mukaisina voittoina, jotka ovat tuottaneet yritykselle lisää resursseja (raha ja maine), mikä on parantanut yrityksen selviytymismahdollisuuksia.

### 5.5.3 Menestystekijät

Aineistosta nousevat menestykseen, kehitykseen ja niihin nivoutuen myös kasvuun vaikuttavat tekijät on koottu alla olevaan taulukkoon ja jaoteltu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Taulukkorunko yhdistää ne yrityskasvuun liittyvät teorialat, joihin tämä tutkimus perustuu. Rivit muodostuvat luvussa 2.2 kuvatun pienyrityksen ontologian kolmesta tasosta: yksilö-, yritys- ja ympäristötasosta. Kolme ensimmäistä saraketta kuvaa kolmea keskeisestä ongelma-alueesta: henkilöjohtamista, toimintatapoja ja strategista suuntautuneisuutta. Neljäs sarake, resurssit, liittyy resurssiperusteiseen näkemykseen.

	Henkilöjohtaminen	Toimintatapojen kehittäminen	Strateginen suuntautuneisuus	Resurssit
Ympäristö		Markkinointi, itsensä esillä pitäminen	Alan ja markkinoiden seuraaminen	Vertaisverkosto
		Alan käytäntöjen omaksuminen	Useiden toimialojen haltuunotto	Yhteistyökumppanit
		Asiakkaan kuunteleminen	Arvoketjussa nouseminen	Asiakkaat
		Myyntityö	Hinnoittelu	Asiantuntijat
Yritys	Työkulttuuri: työn ja muun elämän tasapaino, yhteishenki	Systemaattisuus	Yhteiset arvot	Työntekijät: arvot, osaaminen, kokemus, verkostot
	Matala hierarkia	Sisäisten prosessien kehittäminen	Tavoitteiden määrittely: sisältö, talous, tunnettuus	Hallitus
	Selkeät roolit	Uusien toimintatapojen kokeileminen	Strategiatyö osana arkea: keskusteleva kulttuuri ja toimintamallit	Sisäiset prosessit
	Työntekijöiden kehittyminen	Arjen peukalo-säännöt	Oman paikan jatkuva uudelleen määrittely	Yrityksen maine
		Itseanalyysi		
		Osaamisen jakaminen		
		Projektinhallinta		
Yksilö	Roolin muuttaminen yrityksen kasvaessa	Oman osaamisen kehittäminen	Henk. koht. tavoitteet	Kokemus
		Intuitioon luottaminen	Yrittäjämäinen ajattelu	Näkemys
		Asenne: usko itseensä, avoimuus uudelle, rohkeus ja riskinotto-kyky, ahneus/nälkä		Henkilökoh- taiset ominai- suudet, (esim. epävarmuuden sietokyky) vaikut- taa asenteiden/ toimintatapojen luontevuuteen
				Henkilöjulkisuus

**Taulukko 8:** Tiivistelmä tutkimustuloksista. Graafisen suunnittelun yritysten menestykseen, kehittymiseen ja kasvuun keskeisesti liittyviä tekijöitä.

Yrittäjät näkevät menestyksen edellytyksinä esimerkiksi halun kehittyä, avoimuuden uudelle sekä riskinoton. Näiden tekijöiden on osoitettu jo itsessään vaikuttavan positiivisesti kasvuun (ks. luku 3.2.2). Samojen tekijöiden on kuitenkin osoitettu vaikuttavan myös yrittäjyysuuntautuneisuuden syntyyn. Tutkittavien yritysten kohdalla kasvuasenteet näyttäisivätkin vaikuttavan yritysten kasvuun yrittäjyysuuntautuneisuuden syntymisen kautta: halu kehittyä ohjaa yrittäjien tekemiä valintoja, mikä johtaa myös määrälliseen kasvuun.

Perinteisillä kasvumittareilla mitattuna graafisen suunnittelun yrittäjien kasvuhaluukkuus vaikuttaa liittyvän ensisijaisesti liikevoiton kasvattamiseen. Voiton kasvu kuitenkin näyttää yleensä edellyttävän sekä myynnin että työntekijämäärän kasvattamista. Niillä yrittäjillä, joiden tavoitteena on yrityksen kasvattaminen, kasvuhaluukkuus vaikuttaa usein syntyvän onnistumisen kokemuksesta. Taloudellinen vakaus on osa onnistumisen kokemusta. Taloudellinen kasvu ja talouden seuraaminen ovat rohkaisseet yrittäjiä asettamaan aiempia korkeampia taloudellisia tavoitteita. Siten tulos tukee Delmarin ja Wiklundin (2008) näkemystä toteutuneen kasvun vaikutuksesta motivaatioon (ks. luku 3.2.1).

Työntekijämäärän aiemmalla kasvulla ei näyttäisi olevan samanlaista vaikutusta. Vaikka työntekijät tuovat mukanaan osaamista, jota yrittäjät arvostavat, rekrytoiminen ei ole helppoa ja uudet tekijät tuovat yrittäjille lisää taloudellisia paineita. Koska työntekijöiden hyvinvointi on yksi tärkeimmistä menestyksen mittareista, siitä huolehtiminen jopa rajoittaa kasvuhaluukkuutta joidenkin kohdalla.

Koska kasvuhakuisuus ei analyysissä korostu, herää kysymys, onko yritysten toiminnassa kyse ammatinharjoittajamaisesta toimintatavasta yrittäjämäisen toimintatavan sijaan (ks. määritelmä luvussa 2.1). Kuitenkin muiden määreiden perusteella yritysten toimintaa voi pitää yrittäjämäisenä: yritykset kokeilevat uusia asioita, ottavat riskejä ja reagoivat markkinoiden muutoksen tarjoamiin tilaisuuksiin kehittämällä tarjontaansa. Lisäksi yritykset kehittävät toimintatapojaan ja asettavat tavoitteita. Nämä tekijät kuuluvat yrittäjyysuuntautuneisuuteen ja yrittäjämäiseen toimintatapaan. Johtopäätöksenä yritysten toimintaa voidaan pitää yrittäjämäisenä kasvuhaluukkuuden vähäisestä korostumisesta huolimatta, koska muut yritysten tavoitteet käytännössä johtavat kasvuun. Yksi mahdollinen selitys poikkeukselle on, että kyse on alaan tai yleisesti luoviin aloihin liittyvästä erityispiirteestä. Tämä vaatisi kuitenkin tarkempaa selvittämistä.

Kokemukseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä sekä resursseihin että yrittäjyysuuntautuneisuuteen. Inhimillinen pääoma – kokemus ja alan ymmärtäminen – antavat paremmat valmiudet olla edelläkävijä ja vaikuttaisivat lisäävän rohkeutta uusien asioiden kokeilemiseen. Aiempi kokemus alalta auttaa siinä, että toimintatavat ja alan käytännöt ovat tuttuja. Kokemus auttaa arvioimaan kysyntää ja tunnistamaan markkinarakoja. Jos ennen omaa yritystä on toiminut freelancerina, vanhoista asiakkuuksista on iso apu toiminnan alkuvaiheessa. Samoin muut kontaktit, olivatpa ne peräisin mistä tahansa, auttavat uusien asiakkaiden saamisessa.

Työkulttuurin kehittäminen on avainasemassa menestystä tavoiteltaessa. Tämä on yksi tutkimuksen keskeisistä ja yllättävistäkin tuloksista, sillä hyvän työkulttuurin merkitys ei tullut esiin kirjallisuuskatsauksessa. Yrittäjien itsensä nimeämistä menestyksen mittareista työntekijöiden hyvinvointi on yksi tärkeimmistä, joten työilmapiirin luominen on sen kannalta looginen menestyksen edellytys. Työilmapiiriä ei nähdä ainoastaan työntekijöiden hyvinvoinnin

edellytyksenä, vaan se on myös väline toisen tärkeän tavoitteen, laadukkaan lopputuloksen, saavuttamiseksi. Haastatteluissa tuli myös esiin, että hyvin työkeskeisille yrittäjille työilmapiirin luominen ei tapahdu luonnostaan, vaan sen eteen täytyy nähdä vaivaa.

Liiketoimintaan keskittyminen ei korostu yrittäjien itsensä nimeämissä menestystekijöissä, mutta muissa vastauksissa sen merkitys tulee esiin. Nordkapp, BOTH ja MacWell Creative tuovat esiin, että ne ovat jossain vaiheessa aikuis-tuneet tai alkaneet toimia kuten ”oikea” yritys. Käytännössä muutos on tarkoittanut systemaattisempia toimintatapoja ja taloudellisten tavoitteiden määrittämistä. Werkligillä ja Bondilla nämä toimintatavat ovat olleet mukana alusta asti. Selittävä tekijä lienee perustajien liiketoimintaosaaminen.

Yrittäjien omat käsitykset markkinoista (ks. luku 5.1.4) antavat vahvistusta luvussa 2.4 esitetylle luonnehdinnalle graafisen suunnittelun yritysten toimintaympäristöstä Suomessa. Toimintaympäristö on erittäin dynaaminen, minkä lisäksi kilpailu on kovaa. Aiempien tutkimusten tulosten perusteella tällaisessa toimintaympäristössä korkeasta yrittäjyysuuntautuneisuudesta, joka näkyy innovatiivisuutena ja riskien ottamisena, on hyötyä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat saman suuntaisia. Innovatiivisuus ei suoraan tullut esiin, mutta sen sijaan siihen liittyvät toimintatavat – oman toiminnan, strategian ja tarjonnan jatkuva kehittäminen ja pyrkimys edelläkävijyyteen – näkyivät vastauksissa. Yritykset ovat ottaneet tarjontaansa uusia palveluita ja myös määritelleet itseään uudestaan, mikä on parantanut niiden asemia taloudellisesti vaikeana aikana.

Tutkimuskysymykseen – mitä ongelmia yritykset kohtaavat – ei tulosten perusteella siis voida antaa vastausta. Sen sijaan jos kysymys muotoillaan toisin – millaisia muutoksia yritysten on täytynyt tehdä toiminnassaan kehittyäkseen – vastauksia löytyy.

## 6 Yhteenveto

### 6.1 KESKEISET TULOKSET

Tutkimuksessa etsittiin vastausta siihen, miten graafisen suunnittelun yritykset kasvavat ja menestyvät. Tapaustutkimuksessa kävi selvästi ilmi, että menestys ja määrällinen kasvu ovat yrittäjien näkökulmasta kaksi eri asiaa. Sen sijaan kasvu kehityksenä nähdään menestyksen edellytyksenä. Tutkimuksessa todettiin, että graafisen muotoilun yrittäjille menestys tarkoittaa ensisijaisesti hyvää fiilistä töissä, onnistumisen tunnetta, mielenkiintoisia ja hyvin toteutettuja projekteja, tyytyväisiä asiakkaita sekä työntekijöiden hyvinvointia. Sen sijaan määrällinen kasvu ei ole menestyksen mittari ja harvalle tavoite itsessään. Toiminnan kasvu on pikemminkin seurausta muista ensisijaisista tavoitteista tai edellytys niiden saavuttamiselle.

Tärkeimpiä menestyksen edellytyksiä ovat yrittäjien mukaan usko itseensä, halu kehittyä, oikeat ihmiset, kokemus, ketterät toimintatavat, hyvän työilmapiirin luominen sekä asiakkaan ymmärtäminen. Nämä ovat paljolti samoja asioita, joita pienyritysten kasvua käsittelevä kirjallisuus nimeää kasvutekijöiksi. Usko itseensä ei tullut esiin kirjallisuudessa esiin yhtä vahvasti kuin tässä tutkimuksessa. Toinen yllättävä tulos on hyvän työilmapiirin tärkeys, jonka nähtiin vaikuttavan paitsi työntekijöiden hyvinvointiin, myös työn laatuun.

Vaikka kasvuhaluukkuus ei tullut haastatteluissa mitenkään vahvasti esiin, se näyttäisi välillisesti vaikuttavan toteutuneeseen kasvuun yrittäjyysuuntautuneisuuden käsitteen kautta. Yrittäjyysuuntautuneisuuden merkitystä korostaa graafisen suunnittelun yritysten kohdalla toimintaympäristön jatkuva muutos, joka vaatii ketteryyttä kaikissa toimintatavoissa strategiatyö mukaan lukien. Menestys ja kasvu kietoutuvatkin yhteen.

Tulosten perusteella myynnin kasvu vaikuttaisi olevan seurausta erityisesti hyvin tehdystä työstä. Työntekijämäärän kasvu puolestaan voi olla sekä myynnin kasvun edellytys että seuraus. Voiton kasvuun näyttäisi vaikuttavan hinnoittelustrategian kehittäminen, arvoketjussa kohoaminen ja myynnin kasvu.

Aiempien tutkimusten perusteella kasvumekanismeja tunnistettiin kolmenlaisia: tilaisuuksiin, kriittisten ongelmien ratkaisemiseen ja sattumaan perustuva kasvu (ks. luku 3.3). Empiirisessä osassa tunnistettiin kolmeen valittuun kriittiseen ongelma-alueeseen (henkilöjohtaminen, toimintatavat ja strateginen suuntautuneisuus) liittyviä teemoja. Harva näistä kuitenkaan tuli esiin ongelmana, joten ongelmiin liittyviä yhteisiä ilmiöitä ei juurikaan tunnistettu. Sen sijaan ongelma-alueisiin liittyviä yhteisiä ratkaisuja ja toimintatapoja löytyi.

Henkilöjohtamiseen liittyen oikeiden ihmisten rekrytoiminen ja hyvä työilmapiiri nähtiin tärkeinä. Avaimia niissä onnistumiseen ovat yrityksen maine ja näkyvyys alalla, yhteishengen tietoinen rakentaminen sekä yhteisön matala hierarkia. Toimintatavoissa keskeiseksi nousi alan käytäntöjen omaksuminen, mutta toisaalta vanhentuneiden käytäntöjen uudistaminen tai muokkaaminen itselle sopivaksi. Ketterät toimintatavat, myynnin seuraaminen, asiakkaan kuunteleminen ja näkyvyydestä huolehtiminen ovat keinoja, joilla yritys pystyy seuraamaan markkinoita ja ehkäisemään tilanteita, joissa sen kilpailukyky heikkenee.



Strategiseen suuntautuneisuuteen liittyvä keskeinen teema on talouden ja laadun tasapainottaminen: miten yritys profiloituu ja hinnoittelee itsensä, jotta se pystyy tekemään laadukasta, mielekästä ja kaikkia osapuolia tyydyttävää työtä. Tutkittavat yritykset ovat ratkaisseet tämän tarjoamalla asiakkaalle strategista osaamista ja pyrkimällä arvoketjussa ylöspäin. Jatkuvasti muuttuvan markkinan takia keskeiseksi nousee myös ketteryys: yritysten omaa strategia-työtä ohjaavat tavoitteet ja arvot jäykkien liiketoimintasuunnitelmien sijaan. Alaa seurataan paitsi asiakkaita kuuntelemalla, myös laajan ja epämuodollisen vertaisverkoston kautta.

Tutkimuksen perusteella ei voida eritellä, mikä kolmesta kasvumallista – resursseista ja tilaisuuksista, satunnaispolusta ja kriittisestä pisteestä – on parhaiten sovellettavissa tutkittavien yritysten kasvuprosessiin. Kaikkiin malleihin liittyviä mekanismeja on tutkittavien yritysten kohdalla tunnistettavissa.

## **6.2 TUTKIMUKSEN RAJOITTEET JA JATKOTUTKIMUSAIHEITA**

Tulokset ja havainnot eivät ole yleistettävissä muille toimialoille, koska tutkittavien yritysten otos on hyvin rajattu. Erityisesti menestyksen määritelmää ja sen suhdetta kasvuun ei voi yleistää tutkittavan joukon ulkopuolelle, sillä käsitteet menestyksestä ovat subjektiivisia.

Davidssonin ym. (2007) mukaan kasvusta tehtävien tutkimusten olisi hyvä olla pitkittäistutkimuksia, jotta niissä vältetään jälkiviisaudelta ja yritysten valikoitumiselta menestyksen perusteella. Käytännön syiden takia pitkittäistutkimus ei ollut mahdollinen tässä tapauksessa. Jälkitulkinnan vaikutusta pyrittiin vähentämään haastatteleamalla kahta informanttia jokaisesta tutkittavasta yrityksestä. Kahden yrityksen kohdalla se ei ollut mahdollista, mikä vähentää tulosten kattavuutta ja luotettavuutta näiden yritysten osalta. Mahdollisia puutteita on kuitenkin pyritty ehkäisemään sillä, että haastateltavat tarkistivat ja korjasivat kaiken heidän yrityksistään kertovan aineiston.

Tuloksiin on saattanut vaikuttaa haastateltavan rooli yrityksessä. Haastateltavat tuovat itse esiin, että yrityksessä vastuualueet on jaettu kiinnostuksen mukaan. Se näkyy keskustelussa siten, että haastateltavat kertovat eniten omaan vastuualueensa liittyvistä asioista. Kaikista yrityksistä ei haastateltu kaikista osa-alueista vastaavia henkilöitä. Esimerkiksi MacWell Creativesta kertoi yrityksen luova johtaja. Toimitusjohtajaa, joka vastaa taloudesta ja strategiasta, ei aikataulun takia voitu haastatella. Voidaan spekuloida, olisiko toimitusjohtajan haastatteleminen korostanut strategisen osaamisen merkitykselle MacWell Creativen kasvutarinassa. Werkligiltä ei haastateltu suunnittelijaa. Leroylla taas jäi puuttumaan taloudesta vastaavan toimitusjohtajan näkökulma.

Kaikki tutkittavat yritykset ovat kasvaneet viimeisen kolmen vuoden aikana. Tutkimuksessa ei verrattu näitä yrityksiä vastaaviin, joka eivät ole kasvaneet. On teoriassa mahdollista, että samanlaisia toimintatapoja on sovellettu myös yrityksissä jotka eivät ole kasvaneet, ja jotkin muut syyt vaikuttavat eroihin kasvussa. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista verrata kasvaneita ja vähemmän kasvaneita yrityksiä, ja selvittää, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat eroihin yrityksen kasvussa.

Kaikki haastatellut asettavat suunnittelun laadun taloudellisen menestyksen edelle tai muutamassa tapauksessa rinnalle. Tulokset eivät kerro, olisiko kasvu ja menestyminen mahdollista toisin päin, ja poikkeaisivatko toimintatavat. Myös tämä olisi kiinnostava jatkotutkimusaihe.

Haastattelujen luotettavuuteen vaikuttaa haastattelutilanne, ja haastattelutavan ja haastattelijan suhde. Haastateltava voi pyrkiä antamaan sosiaalisesti suotavia vastauksia tai jättää jotain kertomatta. Tässä tapauksessa osa haastateltavista yrityksistä on haastattelijan yrityksen kilpailijoita. Se on saattanut vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta, koska haastattelija tuntee yritysten toimintakentän ja myös yritysten vaiheita, kysymyksiä oli mahdollista tarkentaa, jos haastateltava vaikutti kokonaan sivuuttavan jonkin olennaisen asian.

Haastateltavat toivat esiin paljon enemmän kohtaamiaan mahdollisuuksia kuin ongelmia. Se saattaa johtua sosiaalisesta suotavuudesta ja historian siloittelemisesta. Voi myös olla, että kun ongelmat on ratkaistu, niitä ei enää mielletä ongelmiksi vaan ne ovat ajatuksissa jo muuttuneet toimintatavoiksi muiden joukossa. Tämä ratkaistiin analyysissa siten, että ongelmat ja mahdollisuudet yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi.

Tämä tutkimus keskittyy ainoastaan pieniin ja melko nuoriin yrityksiin. Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista verrata samoilla markkinoilla toimivia suurempia ja pienempiä yrityksiä ja niiden menestystä, ja selvittää, pätevätkö tässä tutkimuksessa havaitut kasvua selittävät syyt myös niihin.

## **6.3 TULOSTEN KÄYTÄNNÖN SOVELLUKSIA**

### **Yrittäjille tai yrittäjiksi aikoville**

Tutkimuksen tuloksista on eniten hyötyä tutkimuksen kohderyhmää vastaaville yrittäjille, jotka tavoittelevat kasvua. Tuloksissa on paljon konkreettisia keinoja, ”käytännön teorioita”, joita aloittelevat yrittäjät voivat hyödyntää, sekä esimerkkejä, joihin omia valintoja voi suhteuttaa. Tuloksista lieenee eniten hyötyä uransa alkuvaiheessa oleville suunnittelijayrittäjille. Kovin kokeneelle yrittäjälle tai kaupallisen koulutuksen saaneelle oivallukset saattavat olla itsestäänselvyksiä.

Tulokset eivät anna valmista mallia menestyvän ja kasvavan suunnittelutoimiston luomiseen. Ensinnäkin menestys on subjektiivista. Joitain suuntaa-antavia suosituksia voidaan kuitenkin tarjota, jos yrittäjän tavoitteet vastaavat tässä haastateltujen määritelmää menestyksestä. Yksilötasolla usko itseensä, halu kehittyä ja pitkäjänteisen työn kautta hankittu kokemus ovat vaikuttavat olevan menestyksen edellytyksiä. Yritystasolla tavoitteiden asettaminen, ketterä toimintakulttuuri, oikeiden ihmisten palkkaaminen, hyvä työilmapiiri ja riittävä taloudellinen vakaus ovat asioita, jotka nousevat esiin selkeinä menestystekijöinä. Ympäristötekijöistä verkostot on tärkein, mutta olennaista on myös muuttuvan markkinatilanteen ja alan seuraaminen sekä muutosten ennakoiminen.

## **Luovien alojen kasvua edistäville tahoille**

Vaikka tutkimuksen otos on pieni, se vahvistaa luovista aloista aiemmin tehtyjä havaintoja: yrityksen kasvattaminen ei ole toiminnan kehittämistä ohjaava päämäärä. Tärkeämpää on työn sisältö. Myös työyhteisön ilmapiiri asetetaan kasvun edelle, mikä on ymmärrettävää, koska toiminta perustuu yksittäisten ihmisten osaamiseen ja asiantuntemukseen. Jäykät rakenteet koetaan tarpeettomiksi. Tästä huolimatta – tai tämän tutkimuksen tulosten perusteella pikemminkin sen takia – yritykset kasvavat.

Yritysneuvonnalle ja luovien alojen kasvua tukeville tahoille tutkimuksen tulokset antavatkin syytä vakavaan pohdintaan. Haastatelluista kukaan ei kokenut saaneensa apua yritysneuvonnasta, vaikka he olisivat sitä hakeneet. Suurin syy on, että neuvojat eivät tunne luovan alan arkea ja luovien alojen yritysten erityispiirteitä. Tässä tutkimuksessa haastatellut yrittäjät esimerkiksi eivät koe liiketoimintasuunnitelman tekemistä hyödylliseksi, koska ala muuttuu niin nopeasti. Oleellisempaa on pitkän aikavälin tavoitteiden ja arvojen määrittäminen, jotta muuttuvaan markkinaan voidaan reagoida nopeasti ja intuitioon luottaen – ja tarvittaessa säätää tavoitteita. Pari yrityksistä oli osallistunut kasvuvalmennuksiin, joiden tärkeimmäksi anniksi koettiin alaa tuntevilta asiantuntijoilta saatu palaute ja se, että valmennus tarjosi aikaa asian miettimiseen itse. Vaikuttaisi, että luovien alojen yritysneuvonnassa painopistettä tulisi siirtää mentori-tyyppiseen toimintaan, jossa saman alan kokeneemmat asiantuntijat jakavat kokemuksiaan nuoremmille toimijoille.

## **Graafisen suunnittelun koulutusta järjestäville**

Graafisen muotoilun koulutusta antaville oppilaitoksille tulokset antavat yhtä lailla aihetta tarkistaa sisältöjensä ajankohtaisuutta. Täytyy tietysti huomioida, että haastatellut ovat käyneet koulunsa useita vuosia sitten, ja opetuksen sisältö on sen jälkeen muuttunutkin. Saamansa koulutuksen ja käytännön työn väliltä haastateltavat osoittavat muun muassa seuraavia kuiluja: valmiudet toimia yrittäjänä, loppukäyttäjän ymmärtämiseen liittyvät työtavat, strateginen osaaminen ja asiakkaan liiketoimintaa palveleva konseptisuunnittelu. Graafisen suunnittelijan rooli on kokenut muutoksen, jossa suunnittelija on aiempaa enemmän asiakkaan kanssa tasavertaisesti työskentelevä konsultti. Toisaalta suunnittelutyön laatu on edelleen tärkeää, joten sen opettamisesta ei pidä tinkiä. Visuaalisen osaamisen rinnalla pitäisi kuitenkin antaa perusymmärrys liiketoiminnasta, jonka hyväksi suunnittelutyötä tehdään.

Nämä taidot ovat tärkeitä myös niille suunnittelijoille, jotka eivät ole kiinnostuneita yrittäjyydestä vaan tulevat työskentelemään muiden palveluksessa. Haastateltavat kokevat sopivien työntekijöiden löytämisen vaikeana, vaikka muotoilualalla hakijoita on enemmän kuin työpaikkoja (Metsä-Tokila 2013: 37). Kun toimisto myy yhä laajempaa strategista osaamista ja asiantuntemusta, sitä edellytetään myös työntekijöiltä.

# Lähteet

## Kirjalliset lähteet

- Alanen, A. 2009. Pieni on kaunista muotoilupalveluissa. Tieto&Trendit 8/2009. Tilastokeskus.
- Audretsch, D. 2012. Entrepreneurship research. Management Decision 50, 755-764.
- Baker, W. E. & Sinkula J. M. 2009. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. Journal of Small Business Management 47. 443-464.
- Barney, J. B. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. Academy of Management Review 26. 41-56.
- Bau, R. 2011. Strategy Paradoxes in Service Innovation and Design. Konferenssipaperi, Tsinghua-DMI International Design Management Symposium, Hong Kong, 2011.
- Baines, S. & Robson, L. 2001. Being self-employed or being enterprising? The case of creative work for the media industries. Journal of Small Business and Enterprise Development 8. 349-362.
- Cassar, G. 2007. Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth. Entrepreneurship & Regional Development, 19. 89-107.
- Chandler G. N., McKelvie, A. & Davidsson P. 2009. Asset specificity and behavioral uncertainty as moderators of the sales growth — Employment growth relationship in emerging ventures, Journal of Business Venturing 24. 373-387.
- Coad, A., Frankish., J., Roberts, R. G. & Storey, D. J. 2013. Growth paths and survival chances: An application of Gambler's Ruin theory. Journal of Business Venturing 28. 615-632.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. Strategic Management Journal 10. 75-87.
- Davidsson, P., Steffens, P. & Fitzsimmons, J. 2009. Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? Journal of Business Venturing 24. 388-406.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L. & Naldi, L. 2007. What do we know about small firm growth? Teoksessa Parker, S. (toim.) The Life Cycle of Entrepreneurial Ventures. International Handbook Series on Entrepreneurship 3. 361-398.
- Delmar, F. & Wiklund, J. 2008. The Effect of Small Business Managers' Growth Motivation on Firm Growth: A Longitudinal Study. Entrepreneurship Theory and Practice Volume 32. 437-457.
- Delmar, F., Davidsson, P. & Gartner, W. B. 2003. Arriving at the high-growth firm. Journal of Business Venturing 18. 189-216.

- Design ROI – Mitattavaa muotoilua. 2012. Tutkimusraportti. Aalto-yliopisto, Tekes, FDDBA / Suomen muotoilutoimistot ry.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review* 14. 532–550.
- Fuller, T. & Moran, P. 2001. Small enterprises as complex adaptive systems: a methodological question? *Entrepreneurship & Regional Development* 13. 47–63.
- Fuller, T. & Warren, L. 2006. Entrepreneurship as foresight: A complex social network perspective on organisational foresight. *Futures* 38. 956–971
- Holopainen, M. & Järvinen, J. (toim.) 2006. Muotoilun toimialakartoitus. Designium. Helsinki 2006.
- McKelvie, A., & Wiklund, J. 2010. Advancing Firm Growth Research: A Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 34. 261–288.
- McKelvie, A., Wiklund, J. & Davidsson, P. 2006. A resource-based view on organic and acquired growth. *Advances In Entrepreneurship, Firm Emergence And Growth* 9. 175–194.
- Phelps, R., Adams, R. & Bessant, J. 2007. Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews* 9. 1–30.
- Piira, S. & Järvinen, J. (toim.) 2002. Teollisen muotoilun toimialakartoitus 2002. Designium. Helsinki 2002.
- Rae, D. 2004. Entrepreneurial learning: a practical model from the creative industries. *Education + Training* 46. 492–500
- Shepherd, D. & Wiklund, J. 2009, Are We Comparing Apples With Apples or Apples With Oranges? Appropriateness of Knowledge Accumulation Across Growth Studies. Teoksessa Davidsson, P. & Wiklund, J. (toim.) 2013. *New Perspectives on firm growth*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham.
- Van Praag, C. M., 2003. Business survival and success of young small business owners. *Small Business Economics* 21. 1–17.
- Van Praag, C. M. 1999. Some Classic Views on Entrepreneurship. *De Economist* (0013-063X), 147. 311.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. 2009. Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics* 32. 351–374.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. 2003. Aspiring for, and Achieving Growth: The Moderating Role of Resources and Opportunities. *Journal Of Management Studies* 40. 1919–1941.

## Verkkolähteet

- Armstrong, C. E. & Drnevich, P. L. 2009. Small Business Strategies: Refining Strategic Management Theory for the Entrepreneurial and Small Business Contexts. Konferenssipaperi, Atlanta Competitive Advantage Conference. Saatavilla <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1348632> [Haettu 3.10.2013]
- DCMS 2014. Creative Industries Economic Estimates - January 2014. Department of Culture, Media and Sport. Saatavilla <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-economic-estimates-january-2014> [Haettu 2.5.2014]
- Immonen, S., Aulake, K., Kaunisharju, K., Niinivaara, R. & Tarjanne, P. 2012. Luovuudesta kasvua ja uudistumista: Luovaa taloutta edistävät julkiset toimet ja kehittämislinjaukset. Innovaatio 40/2012. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Saatavilla [http://www.tem.fi/files/34626/TEMjul\\_40\\_2012\\_web.pdf](http://www.tem.fi/files/34626/TEMjul_40_2012_web.pdf) [Haettu 3.5.2014]
- Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007. Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015, KTM julkaisuja 10/2007. Saatavilla [http://www.tem.fi/files/19795/Luovat\\_alat.pdf](http://www.tem.fi/files/19795/Luovat_alat.pdf) [Haettu 27.4.2014]
- Metsä-Tokila, T. 2013. Luovat alat, Toimialaraportti 7/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö. Saatavilla [http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1958/Luovat\\_alat\\_2013.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/1958/Luovat_alat_2013.pdf) [Haettu 2.5.2014]
- Pullen, B. 2013. Defining a creative agency. Blogiteksti. Saatavilla <http://playgroundinc.com/blog/defining-creative-agencies/> [Haettu 3.5.2014. Päivitetty 3.5. 2013.]
- Ramboll Management Consulting 2013. Julkinen rahoitus luovien alojen yrityksissä. Innovaatio 26/2013. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Saatavilla [https://www.tem.fi/files/37477/TEMjul\\_26\\_2013\\_web\\_17092012.pdf](https://www.tem.fi/files/37477/TEMjul_26_2013_web_17092012.pdf) [Haettu 2.5.2013]
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2013. Muotoile Suomi – Kansallinen muotoiluohjelma. Saatavilla [http://www.tem.fi/files/36278/Muotoile\\_Suomi\\_spreads.pdf](http://www.tem.fi/files/36278/Muotoile_Suomi_spreads.pdf) [Haettu 5.1.2014]

# Liitteet

## LIITE 1: LUOVAT ALAT SUOMESSA

Alla olevassa kaaviossa esitetään viiden lähteen listaamat suomalaisen muotoilualan ongelmat ja vahvuudet. Ehdotetuista ratkaisuksista mukaan on otettu ne, joihin yrittäjä voi itse vaikuttaa. Poliittisille päättäjille suunnatut kansalliset hankkeet ja koulutuspoliittiset suositukset on jätetty pois.

ONGELMA	EHDOTETTU RATKAISU (JOS ON)	LÄHDE
Monialaisuuden puute (osaamista ei ole toimistojen sisällä ja alihankinnan kautta tapahtuva verkostoituminen ei ole uskottavaa)		Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, Piira & Järvinen 2002,
Pienuus	Suurempien liiketoimintayksiköiden muodostaminen	Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, Holopainen & Järvinen 2006, Piira & Järvinen 2002
Käyttäjälähtöisen muotoilun osaaminen ei riittävää	Koulutus	Työ- ja elinkeinoministeriö 2013
Asiakkaan tai loppukäyttäjän tarpeiden tunnistaminen		Design ROI 2012, Alanen 2009
Kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa	Asiakkaat eivät tiedosta muotoilun hyötyjä ja tarjoajat eivät osaa kommunikoida niitä. Kvantitatiivisen tiedon tarjoaminen asiakkaille.	Työ- ja elinkeinoministeriö 2013
Yritykset eivät osaa seilittää asiakkailleen, mitä tarjoavat		Alanen 2009
Toimistot eivät riittävästi erotu toisistaan asiakkaan näkökulmasta		Alanen 2009
Yhteistyö ja asiakashallinta	Kiinteämpi yhteistyö. Prosessien yhteensovittaminen	Holopainen & Järvinen 2006, Piira & Järvinen 2002
Liiketoimintaosaaminen	Rakennemuutos: siirtymisen osaamisen myyntiin tuotannon sijasta. Koulutuksen ja konsultoinnin hyödyntäminen.	Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, Holopainen & Järvinen 2006
Myynti, markkinointi	Liitetään pienuuteen: ei aikaa panostaa näihin. Suurempi koko ratkaisuna?	Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007, Design ROI 2012,
Ansaintalogiikka (strategisesta työstä maksetaan operatiivisen työn hinta)	Ansaintalogiikan muuttaminen konsulttitoimistojen suuntaan	Piira & Järvinen 2002
Epätasainen arvoketju (ideapohjaisen tuotteen kaupallistaminen)	Asiakaslähtöisyys	Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007

Strategisen suunnittelun puute		Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007
Rahoitusinstrumentit, jotka eivät sovellu luovien alojen mikro- ja pk-yrityksille		Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007
Koulutus ei vastaa työelämän tarpeita	Koulutuksessa tulisi panostaa enemmän käytäjälähtöisyyteen	Työ- ja elinkeinoministeriö 2013
Pienet kotimarkkinat	Kansainvälistyminen. Yhteiskunnallisiin muutoksiin (esim. ikääntyvä väestö) reagoiminen. Palveluiden tarjoaminen pk-yrityksille	Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007
Yritykset eivät kasva eikä kansainvälisty		Työ- ja elinkeinoministeriö 2013
Alan yritysten keskinäiset verkostot riittämättömiä.		Työ- ja elinkeinoministeriö 2013, Design ROI 2012
Keskittyminen (pk-seutu, Lahti, Rovaniemi)		Työ- ja elinkeinoministeriö 2013
Alalle suunnattujen tukipalveluiden moninaisuus ja sekavuus	Strategisen osaamisen kehittäminen (myös valtakunnallisen koordinaation lisääminen)	Kauppa- ja teollisuusministeriö 2007



## LIITE 2: TAUSTAKYSELY

Taustakysely lähetettiin yrityksille ennen haastattelua. Tietoja käytettiin haastattelun ja yrityskohtaisten tarkentavien kysymysten suunnittelussa.

### **Yritys:**

**Perustajat** ja kunkin **työuran pituus vuosissa** mitattuna (koko työura, ei pelkästään tältä alalta):

### **Perustamisvuosi:**

**Työntekijöiden määrä** (mukaanlukien perustajat/osakkaat), kun yritys perustettiin: Kokoaikaiset / osa-aikaiset / harjoittelijat

**Työntekijöiden määrä nyt** (mukaanlukien perustajat/osakkaat):

Kokoaikaiset / osa-aikaiset / harjoittelijat

**Liikevaihto ja tuotto** kolmen viime vuoden aikana (täydennä arvio vuoden 2013 osalta):

### **Miten itse määrittelette toimialanne?**

**Millaista työtä kuuluu tyypilliseen tekemäänne projektiin viimeisen vuoden aikana?** Mainitse 3–5 yleisintä (esimerkiksi ilmesuunnittelu, kampanjasuunnittelu, strateginen suunnittelu, tuotantotyö, verkkosivustot...)

Osa tutkittavista yrityksistä valitaan vasta haastattelujen aikana suositusten ja aineiston koostumuksen perusteella. Seuraavat kysymykset liittyvät siihen.

**Mitkä muut suomalaiset graafista muotoilua tekevät toimistot tai tekijät kilpailevat samoista asiakkaista ja projekteista kanssanne?** Mainitse vähintään kaksi.

**Minkä suomalaisen graafista muotoilua tekevän toimiston toimintatavoista tai kehityskaaresta haluaisit kuulla tarkemmin tai ottaa oppia?** Mainitse vähintään yksi.

**Mitkä ovat nousevia suomalaisia graafista muotoilua tekeviä toimistoja?** Mainitse vähintään yksi.

## LIITE 3: KYSYMYSRUNKO HAASTATTELUA VARTEN

### TAUSTA

#### Perustajat

- Millainen perustajien työhistoria ja koulutustausta on?
- Vaikuttiko perustamiseen muita henkilöitä kuin perustajat? Miten?

#### Mitä yritys tekee?

- Miten itse määrittelevät itsensä ja oman toimialansa.
- Miten kuvaisitte itseänne suhteessa toimialaan ja kilpailijoihin?
- Tarvittaessa laajennetaan taustakyselyn aiheita
- Mitkä on olleet teidän vahvuuksia kilpailijoihin verrattuna?
- Oletteko tuoneet alalle jotain uutta?

#### Yrityksen synty

- Miksi yritys syntyi? (Itsensä toteuttamisen halu, rako markkinoilla jne.)
- Perustettiin yritys tietoisesti vai ajaututtiin yritykseksi? (vetävät vai työntävät tekijät)
- Kuinka kauan perustamisessa kesti?
- Vaikuttiko perustamiseen muut ihmiset tai yrityshautomot? Saatiinko apua ulkopuolisilta?
- Tehtiinkö perustamista varten taustatutkimusta tai suunnitelmaa?

#### Strategia

- Syvennetään yrityksen syntyä. Mitä tavoitteita yrityksellä oli ihan aluksi? Oliko vain henk. koht. tavoitteita vai jo siinä vaiheessa koko yrityksen tavoitteita?
- Miten tavoitteet ovat muuttuneet yrityksen elinkaaren aikana? Miksi?
- Onko tavoitteita purettu osa-tavoitteisiin? Kuinka konkreettisia tavoitteet ovat?
- Tiedostettu vai tiedostamaton strategia?
- Jos on mietitty strategia, miten se käytännössä näkyy?
- Onko yrityksellä kirjoitettua liiketoimintasuunnitelmaa? Päivitetäänkö sitä?

### KASVUTARINA

#### Kerro, miten yritys on kehittynyt alkuvaiheesta tähän asti.

- Mitkä ovat olleet merkittävimpiä positiivisia asioita? Ovatko ne seurausta omasta työstä vai sattumia?
- Mitkä ovat olleet suurimpia ongelmia? Miten ne on ratkaistu?

#### Ongelmat

- Mikä on ollut vaikeinta yrityksen taipaleella? Millaisia ongelmia olette kohdanneet?
- Onko suunniteltu, miten yllättäviin tilanteisiin reagoidaan?
- Oliko ongelmiin varauduttu?
- Miten niistä on selvitty?
- Miten ongelmat ovat vaikuttaneet?
- Mitkä ovat isoimpia riskejä, mitä olette ottaneet?
- Onko ollut tilanteita, joissa olette miettineet lopettamista?

#### Mahdollisuudet ja niiden tunnistaminen

- Mitkä ovat olleet merkittävimpiä positiivisia asioita?

- Ovatko ne seurausta omasta työstä vai sattumia?
- Miten ne ovat vaikuttaneet?

#### **Toiminta**

- Miten asiakkaat ja projektit valikoituvat?
- Etsitäänkö asiakkaita ja projekteja itse vai vastataanko kaikkiin työtarjouksiin? Laaja strategia vai marginaalistrategia?

### **ONGELMA-ALUEET**

#### **Myynti ja markkinointi**

- Miten yrityksen myynti tapahtuu?
- Miten yritys markkinoi itseään?
- Miksi olette päätyneet tällaiseen käytäntöön?
- Miten se vaikuttaa liiketoimintaan?
- Miten vertautuu kollegoiden myyntitapoihin?

#### **Verkostot & neuvonantajat**

- Kuvaile yrityksen verkostoa. Keneltä saatte apua ja neuvoja? Millaisissa asioissa?
- Oletteko tietoisesti etsineet neuvoja?
- Mitkä ovat olleet parhaita neuvoja?

#### **Henkilöstönhallinta ja -johtaminen**

- Teille on tullut lisää työntekijöitä. Kerro vähän, miten kasvu on tapahtunut ja miten se näkyy esim. oman roolin muuttumisessa.
- Onko palkattu työntekijöitä? Koska, ja miksi? Mitä asioita mietitte kun olitte palkkaamassa?
- Millaisia ongelmia työntekijöiden palkkaamiseen on liittynyt?
- Entä sopivien työntekijöiden löytämiseen?
- Miten oma rooli on muuttunut, kun mukaan on tullut työntekijöitä?
- Entä onko yritys muuttunut? Miten uudet työntekijät ovat vaikuttaneet yritykseen?
- Mitä taitoja tai toimintatapoja olet oppinut tai joutunut opiskelemaan uusien työntekijöiden myötä?

#### **Muodolliset käytännöt ja toiminnan kehittäminen**

- Miten yritystä on kehitetty sen olemassaolon aikana?
- Mistä kehitystoimenpiteet ovat saaneet alkunsa? Onko nähty mahdollisuus vai vastattu ongelmaan?
- Millaisia muodollisia käytäntöjä tai rakenteita yritykseen on syntynyt tai luotu? Esim. taloushallinta, päätöksenteko, tavoitemäärittelyt, laadunvalvonta, asiakaspalvelu, kehityskeskustelut, palkkausjärjestelmät, myynti jne.? Miksi, tai miten ne ovat vaikuttaneet?

#### **Päätöksenteko ja johtaminen**

- Miten päätöksiä tehdään? Ovatko päätöksentekoprosessit muuttuneet siitä, mitä ne olivat yrityksen alkuvaiheessa?
- Kuka tekee päätökset?
- Onko hierarkiaa? Miten se näkyy?

#### **Rahoitus**

- Miten yrityksen rahoitus toimii?
- Onko yrityksellä ollut käytössä ulkopuolista rahoitusta? Esim. lainaa?

- Miten myynti ja tuotto on kehittynyt? Mitkä ovat olleet tärkeimpiä muutoksia ja niiden syitä?
- Miten rahoitus vaikuttaa toimintaan?

**Tuleeko mieleen vielä jotain, millä on ollut iso vaikutus yrityksen toimintaan?**